畅销版

[美] 理查德·鲁梅尔特 _ 著
Richard Rumelt
蒋宗强 _ 译

好战略，坏战略

The Difference and Why It Matters

Good Strategy Bad Strategy

全世界战略研究先驱人物

经典作品

高盛与《金融时报》年度商业图书

百度副总裁李叫兽精读五遍

中信出版集团

版权信息

书名:好战略，坏战略（畅销版）

作者:[美]理查德·鲁梅尔特

译者:蒋宗强

ISBN:9787508679303

中信出版集团制作发行

推荐序一

在各种场合，我被各种人要求推荐几本书。“我是创业者，遇到难以破局的问题，请推荐几本书吧。”“我是做零售的，面临激烈的竞争，请推荐几本书吧。”“我想从0开始学习企业经营，请推荐几本书吧。”“我在大公司工作，想要获得更快的晋升速度，请推荐几本书吧。”“我在规划自己的职业生涯，请推荐几本书吧。”

我会向不同的人推荐不同的书单，因为每个人需要解决不同的问题。在所有书单中，只有一本书是必不可少的，就是这本《好战略，坏战略》。它可能并不是最畅销的商业类图书，也没有涉及任何一个具体领域的具体技巧（教你写广告的六种套路或者供应链管理的四大步骤），但它极其深刻地讲解了最朴素却最重要的战略学思想，例如，调查分析、扬长避短、连贯性行动等。

这些思想（原则）极其简单朴素，当面对它们时，人们却极容易犯错。比如当“扬长避短”遇到难题或者面对竞争对手时，大部分人最习惯做的就是：想办法努力应对、跟进并弥补差距。其实，真正应该做的是找到一个能够扬长避短的领域，放大你的优势，并且限制你的劣势。

2014年，我在刚开始运营商业分析类公众号时，最初的想法就是分享自己的知识见解，拆解一些大家弄不明白的商业问题。当开始有了一些粉丝时，我却发现自己面临一个挑战——当时很多类似的公众号的更新频率很快（大部分公众号会摘抄、转载别人的文章），文章短而易读，持续地获取大量的粉丝。于是很多人建议说，要削减文章的篇幅，提高更新速度（当时一般是每周更新一篇），多抓热点，同

时不要只是自己创作，要多转载他人的文章，这样才能吸引更多的粉丝。

当听到这个建议时，我的第一反应是："说得对！"之前的确存在这个问题，很多人都觉得我的文章太长，而且更新速度太慢，经常不抓热点。后来，我突然觉得这个建议不对，因为想到了自己之前读过的《好战略，坏战略》中讲到一个关键的"扬长避短"原则：你需要设计战略，从而放大你的优势，同时让你的劣势变得不那么重要。

从这个角度出发，如果我当时照搬其他公众号的做法，肯定会失败——我的劣势是写文章的时间有限（每周只能抽一天时间）、不擅长搜集信息（其他公众号的专业编辑擅长到处寻找并转载文章）。这就意味着，如果要紧抓热点、每天更新，我根本无法取胜。相反，如果我就是将自己的文章定位为"深度分析的长文"（我相信一定有市场），反而能最大化地发挥我的优势（分析能力、专业领域的知识等），并且让我的劣势变得不那么重要（不需要追热点，不需要每天高频更新）。

当人们陷入困境时，我都会建议他们重新问问自己："我到底应该怎么做，才能让自己的优势变得更重要，让劣势变得更不重要？"

我看过《鸣梁海战》，印象很深，片中的朝鲜舰队以少胜多，竟然以12艘战舰打败日本的数百艘战舰。12艘对决数百艘，表面上看，难以破局，敌人的数量会直接碾压你。朝鲜舰队却有一个关键优势：战舰质量好，且水兵经验丰富，所以单艘战舰的战斗力强。这时，就需要问："如何设计战略，才能最大化地发挥我方的优势（单艘战舰的战斗力强），并且限制敌方发挥优势（数量大）？"

最终朝鲜舰队找到了一个可以"扬长避短"的地方，就是鸣梁海峡。鸣梁海峡水流湍急且十分狭窄，可以让朝鲜舰队扬长避短：一方面，最大化地发挥自己战舰的质量优势（水流湍急，一般战舰很难航

行）；另一方面，狭窄的海域创造了更多的一对一对决的机会，限制了敌方发挥数量优势。最终，朝鲜以弱胜强，击败了数量庞大的日本舰队。

“扬长避短”，表面上看，每个人都懂，但是我见过无数的优秀管理者、创业者经常忘记这个原则。他们在遇到竞争对手时，往往会盲目跟进，而不会问自己这个问题：“如何设计战略，才能最大化地发挥自己的优势，并且让自己的劣势变得不那么重要？”

《好战略，坏战略》这本书讲了很多类似的重要原则，我几乎每个月都会重新审视这些原则，这非常重要。

一直以来，我们认为要想取得成功，最重要的就是努力、勇气、斗志和全力以赴的决心，好像只要设定了目标，并且为此全力以赴，就能实现目标。因此很多人在制定年度战略时，会喊出“今年我们要增长20%”，然后驱动所有员工一起努力实现这个目标。如果实现不了，就是员工不够努力，或者能力不强。其实，战略工作的本质并不是“设定目标”，而是“解决问题”，需要通过一系列的调查分析，发现问题的薄弱环节，发挥自身优势，并且用连贯性的行动去解决，而非简单地设定目标和鼓励行动。

1990年，一个儿童慈善机构想要解决越南儿童的营养不良问题，专家斯特恩接受了这个项目。当时，大部分人的分析是：越南儿童之所以营养不良，是因为越南人的平均收入低、卫生系统糟糕、水源不干净、居民健康意识薄弱等。

如果按照现在一般公司的做法，既然已分析出问题，就设置关键绩效指标，调动团队，一步步地解决平均收入低、卫生系统糟糕等问题就行了。其实，这并不是“战略性解决问题”的思路。如果那样去做，可能永远无法解决问题。斯特恩的做法是，通过调查分析发现问题的薄弱环节，聚焦可用的资源加以解决。比如，他发现有一些来自

贫困家庭的孩子是可以健康成长的，因为他们的父母喂养孩子的方式比较特别（多次喂食相同的食物，并且把小虾、野菜等放入孩子的米饭）。于是他集中所有精力突破喂养孩子的方式，教育所有家长采取类似的方式喂养孩子，结果大大地解决了儿童营养不良的问题。

在这个激烈竞争的商业社会，我们经常被迫接到制定战略的任务，大多数人的做法是简单粗暴地“设定目标、驱动执行”，好像只要努力，并且有决心，目标总能达成。其实，商业社会是极其现实的，它永远不会仅仅因为你渴望实现某个目标，就帮助你达成它。要想真正利用有限的资源取得成功，就不得不有目的地聚集资源，这就是战略的真正作用。通过调查分析、扬长避短，再配以连贯性行动，你就可以有意识地把有限的资源聚焦于关键的地方，从而真正攻克难关，甚至以弱胜强。

李叫兽 百度副总裁

2017年9月5日

推荐序二

柳传志先生很早就提出了“建班子、定战略、带队伍”的管理三要素，清晰地指出了战略的重要性。实际上，在班子既定的情况下，定战略是组织的头等大事。

没有战略的组织，就如同无头苍蝇，事倍功半、南辕北辙是常事，所以对于组织的领军人物而言，制定一个正确的战略并坚持执行这个战略是管理的核心。

战略正确，即便执行力弱些，成功只是早一些、晚一些的问题；战略错误，失败则是必然的。

领军人物必须时刻审视自己的战略，每前进一段就要冷静下来审视战略执行有无偏差，越是顺风顺水的时候越要频繁审视方向是否存在偏差。

正如这本书中阐释的，战略有对错、有好坏，我们需要的是好战略。

在制定战略时，我们容易犯两个错误。一是把战略目标当作战略的全部。只有目标，没有打法，执行起来必然会东一榔头西一棒子，被过程带着走是必然的，结果可想而知。二是不坚持执行战略。实际上，坚持执行战略和制定战略同样重要，绝大多数情况下，不花上十二分的力气、不突破自己的耐力极限是不可能达成目标的。有时，不是战略有问题，而是成功本来就需要坚持再坚持。

一本好书就如同一盏明灯，在远处指引着我们向对的方向前进，您正在翻阅的就是这样一本好书。

孙陶然

拉卡拉电子支付技术有限公司首席执行官

国外主流媒体、业内权威专家推荐

这本书是年度最有趣的商业图书。

——《金融时报》

当前竟然还有人这么专注于研究战略，并给出清晰的视角和现实指导意义，我们这个社会将感到多么庆幸。

——《福布斯》

这本书针砭时弊地痛斥了目前滥用和误用战略的现实，并提供了有效的解决办法。

——《华盛顿邮报》

《好战略，坏战略》融合了战略领域的最新理念，贴近全球种种商业现实，理应成为商业经典图书。

——《今日管理》

这是一本极好地还原战略本质的最佳畅销书。

——《战略与经营》

本书介绍战略核心要素的部分极具价值，尤其可贵的是，书中给出了好战略的制定方法。

——美国*Inc*杂志

理查德·鲁梅尔特的最新作品一针见血地揭示了一个事实：众多企业总是惯于制定混乱的、毫无个性的发展战略。这并不奇怪，因为多年以来很多人没有明白“战略”这个词的真正含义。鲁梅尔特提醒企业管理者，战略的实质是必须拥有明确的行动目标，以及为实现它而采取的步骤。他运用大量丰富的案例告诫人们要区分好、坏战略，并且给出如何制定好战略的良策。如果你认为你的企业是行业翘楚，你大可不必读这本书。如果不是，那还是赶紧看看吧！

——加里·哈梅尔，

伦敦商学院战略与国际管理学教授

有些书不仅能够启迪你的心智，还能引导你采取正确的行动。《好战略，坏战略》就是其中一本，兼具理论性和实用性。理查德·鲁梅尔特引入了当前商界的企业案例和全球历史事件，抽丝剥茧地揭示了好战略与坏战略的真正区别，并告诉我们如何在日常的工作和生活中制定好战略。

——约翰·斯托普福德，伦敦商学院名誉教授

《好战略，坏战略》观点鲜明地指出了好战略和坏战略的真正差异，并给出了诊断和制定好战略的方式、方法。理查德·鲁梅尔特作为一名研究专家、教师和企业管理咨询师，凭借多年的观察和经验写成了这样一本书，为领导者指明了思考和行动的路径。

——迈克尔·尤西姆，沃顿商学院管理学教授

引言　好战略的力量：征服各种挑战

好战略不仅能敦促我们实现某个目标或愿景，还能清楚认识到当前的挑战，并提供应对挑战的途径。挑战越大，好战略就越需要集中和协调。只有这样，我们才能获得竞争力，才能解决问题。

1805年，英国遇到了一个难题。已经横扫欧洲大部分领土的拿破仑正计划入侵英国。但是，要穿越英吉利海峡，拿破仑就必须控制英国周边的海域。在西班牙西南部海域，法国和西班牙联合舰队与英国舰队相遇。前者规模较大，有33艘战舰，后者规模较小，有27艘战舰。当时，舰队作战的一个成熟战略就是双方一字摆开阵势相互炮击。但英军海军上将纳尔逊勋爵很有战略眼光，他将英国舰队分为两个纵队，同时冲向法西联合舰队，展开迎头痛击。在这种战略中，先导战舰面临着很大的风险，但由于当天海面波涛汹涌，纳尔逊料定法西联合舰队缺乏训练的火炮手无力应对。最终，法西联合舰队折损了22艘战舰，即战舰总数的2/3，而英国舰队一艘战舰也没有折损。这场战役就是著名的特拉法尔加海战。纳尔逊身受重伤，不治身亡，成为英国最伟大的海军英雄。这场海战确立了英国的海上霸权，在此后的一个半世纪之内没有一个国家能够超越它。

纳尔逊面临的主要挑战是士兵数量处于劣势，因此他采取的战略是让先导战舰不顾风险，打破敌舰的连贯性，使其无法相互照应。根据他的判断，敌军丧失连贯性之后，经验较为丰富的英国海军就会在随后的战斗中占据上风。好战略看起来总是这么简单，不需要用一个又一个演示文稿去解释。好战略也不是矩阵、图表、三角模型等“战略管理”工具能够创造出来的。相反，一位有才能的领导者能确定形

势中的一两个关键问题，也就是找出能够让你事半功倍的“着力点”，然后集中资源与行动将其解决。

尽管有很多人想要把战略同抱负、领导、愿景、规划或竞争的战略逻辑等同起来，但实际上战略与它们不是一回事。**战略的核心基本相同：发现关键问题，设计出一个合理的方案，并集中力量采取行动处理这些关键问题。**

领导者最主要的职责是确定未来前进道路上的主要障碍，并制定连贯性的方案来攻克它们。从企业发展方向到国家安全，在诸多领域中，战略都是非常重要的。但是，人们往往把战略与鼓动性宣传等同起来，这种情况我们早就习以为常，以至当领导者滔滔不绝地喊口号、讲目标，并且把这些东西称为“战略”时，我们眼睛都不眨一下就接受了。下面这4个案例就是这种症状的体现。

•战略倒退。英国航空公司的首席执行官在几年前参加的一个会议上就犯了这种错误。当时，大约200名来自世界各地的高级管理人员会聚在一个宾馆的大型会议厅里，级别最高的管理者向大家介绍了公司未来的愿景，即成为该领域内最受尊重、最成功的公司。会上还播放了一个精心制作的短片，展示其产品与服务在世界各地的使用情况。伴随着令人激动的音乐，这位首席执行官发表了一番演讲，重点介绍了他们的“战略目标”，即取得全球领先地位、高增长、高股东收益率。后来，大家分组讨论并表示认同，还放了五颜六色的气球以示庆祝。会场上什么都有，唯独缺少了战略。作为特邀嘉宾，我感到失望，却并不惊奇。

•雷曼兄弟公司可谓债券领域的专业公司。2002—2006年，华尔街兴起一股抵押债券的浪潮，雷曼兄弟正是这股浪潮中的先锋。到了2006年，一些异样的迹象显现出来：美国房地产市场在2005年中已经达到顶峰，房价上涨的趋势戛然而止。美联储的加息举措增加了贷款

购房者的还款负担，导致越来越多的房屋被没收。2006年，面对这种形势，雷曼兄弟的首席执行官理查德·富尔德采取的应对之策是：保持高于竞争对手的增长速度，继续抢夺市场份额。用华尔街人士的话来说，雷曼兄弟将通过提高其风险偏好来实现这个目标。也就是说，它必须接纳那些遭到竞争对手拒绝的高风险贷款申请人。但由于其股东收益率只有3%，而且很多贷款都是短期性的，应该同时采取一些明智的措施降低由此可能引发的风险。好战略应该认识到挑战的本质，并提供一个应对挑战的途径。一味地怀有远大抱负不能被称为战略。2008年，雷曼兄弟这个拥有158年历史的投资银行破产倒闭，让国际金融市场陷入了一片慌乱。在这个案例中，坏战略的后果对雷曼兄弟、美国乃至整个世界都是灾难性的。

•2003年，乔治·沃克·布什总统批准美军入侵并占领伊拉克。战事进展非常快。一旦军事斗争结束，布什政府的领导者希望伊拉克迅速向民主体制过渡。但随着暴力反抗事件不断增多，美军开始被迫离开安全的军事基地，搜寻并打击伊拉克武装分子。实际上，早在越南战争的时候就出现过类似问题，结果美军付出了惨重代价。布什政府宣布了很多听起来冠冕堂皇的目标，涉及自由、民主、重建、安全等，但没有一个连贯性的战略来处理暴乱状态。

2007年，伊拉克形势终于出现了变化。刚刚写完《陆军、海军陆战队反暴乱战地手册》的戴维·彼得雷乌斯以及另外5个旅的军队一并被派往伊拉克。除了拥有增派的士兵之外，彼得雷乌斯还带去了一个切实可行的战略。他的理念是：只有在大多数平民都支持合法的政府时才能够平定暴乱。为此，他将军队的工作重点从巡逻转移到保护平民上来。平民只有不害怕遭到暴乱分子的报复，才会提供孤立并打击少数暴乱分子所需要的情报。在这一转变过程中，真正能够解决问题的战略取代了原来游移不定的目标，因此对战局产生了巨大的积极影响。

•2006年11月，我参加了一个关于Web 2.0业务的短期会议。Web 2.0指的是一种新型网络服务方式，但并没有涉及真正的新技术。这个术语其实只是一个代号，指的是谷歌、MySpace、YouTube、脸谱网（Facebook）等价值迅速飙升的网络公司。午餐时，我同另外7名与会者同坐一张圆桌。有人问我是做什么的，我简要地介绍说自己是加州大学洛杉矶分校的教授，从事战略方面的教学与研究工作，兼任多家企业的战略顾问。

一家网络服务公司的首席执行官坐在我的对面，他放下叉子说道："战略在你取胜之后就失去意义了。"对此，我实在不敢苟同。但我去那里不是为了争论或讲课，于是我礼节性地回了一句"赢总比输好"，然后对话就转向了其他话题。

我一直在从事战略方面的工作，当过企业顾问、私人顾问、教师和研究员等，本书讲述的主要观点都是我在毕生经历的基础上总结出来的经验教训，它们来之不易。好战略不仅能敦促我们实现某个目标或愿景，还能清楚认识当前的挑战，并提供应对挑战的途径。挑战越大，好战略就越需要集中和协调。只有这样，我们才能获得竞争力，才能解决问题。

不幸的是，好战略并不常见，只是凤毛麟角，而且这种局势越来越恶化。越来越多的企业领导者说自己拥有战略，但实际上他们没有。相反，他们信奉的只是我所说的"坏战略"。坏战略往往逃避令人头疼的细节和焦点问题，忽视抉择和集中性的力量，试图同时照顾到多种冲突的诉求和利益。在橄榄球赛中，指挥反攻的四分卫给队友的唯一建议就是"让我们赢"。同样，坏战略通过提出一些宏伟的目标、抱负、愿景和价值观来掩盖无法提供有效指导的事实。上述这些元素固然是人类生活的重要组成部分，但不能以此为借口来回避制定真正战略的辛苦。

* * *

有的战略空有其名，实际上只是杂乱无章的大杂烩。这种名不副实的战略与好战略之间的鸿沟似乎越来越大。1966年，我刚刚开始研究商业战略的时候，与这个课题有关的书只有三本，根本找不到相关的论文。今天，我的个人藏书书架上有大量关于战略的书，有的公司专门从事战略咨询工作，大学里设立了战略学方面的博士学位，关于战略的文章也数不胜数。但“战略”的概念并没有因为资料这么多而变得更加清晰。相反，这个概念被使用得越来越滥，专家们甚至将战略与各个领域联系到了一起，从乌托邦式的愿景到领结与衬衣的搭配方式，都与战略扯上了边儿。更糟糕的是，对很多商业、教育和政府部门的人来说，“战略”这个词已经成了时髦的口头禅。商业演讲把营销说成是“营销战略”，把数据处理行业说成是“IT战略”，把企业兼并说成是“增长战略”。如果你降低了产品价格，观察人士就会说你在实行“低价战略”。

还有人将战略与成功或抱负等同起来，从而进一步造成了疑惑。这也是我不同意前面提到的那位网络公司首席执行官所说的“战略在你取胜之后就失去意义了”这句话的原因。不幸的是，与这种观点类似的所谓流行文化、励志口号和商业术语越来越常见，但这些根本无法真正起到激励作用，也不能区分开各种高级的管理任务和管理理念。如果把战略视为成功的同义词，那么战略就不能发挥应有的作用。如果将战略同抱负、决心、具有启发意义的领导与创新混淆起来，战略也无法成为一个有效的工具。抱负是促使自己出类拔萃的内在动力和热忱，决心代表着敬业与毅力，创新就是发现和设计出新的做事方法，具有启发意义的领导促使人们为了实现自我利益和共同利益而做出牺牲。而战略的目的是选择一条推动创新、实现抱负的道路，确定领导力和决心应该服务于哪些目标、采用哪种方式以及为什么要服务于这些目标。

如果一个词的意思广泛到无所不包的地步，这个词也就没有什么意义了。要搞清楚一个理念的内容，就要有所区别，必须明确辨别这

个概念包含什么、不包含什么。在澄清“战略”这个理念之前，我们必须充分认识到人们对“战略”和“战略的”这两个词的使用很不严谨，往往用来指最高级别的领导者做出的决策。例如，在商业中，大多数企业并购、昂贵设备的投资、同重要供应商和客户的谈判以及全局性组织设计等通常被冠以“战略”的名号。然而，当你谈论“战略”一词的时候，你不能仅仅把决策者的薪资水平作为参考依据。“战略”的真正含义是为了应对重大挑战而做出的连贯性反应。与单独的决策或目标不同的是，战略是为了应对高风险的挑战而采取的一系列连贯性的分析、理念、方针、论证和行动。

很多人认为战略只是大概指出了总体方向，与具体行动没有什么关系。这种想法是不正确的。把战略定义为宽泛的理念而忽视具体行动，就会导致“战略”与“执行”之间的脱节。如果你接受这种脱节的事实，那么大多数战略工作就会流于形式，徒劳无功。实际上，人们往往会抱怨战略执行不力的问题。一位首席执行官就曾经向我抱怨：“我们的战略决策过程先进而严密，但执行环节往往会遇到很大的问题，几乎总是完不成既定的目标。”这种情况并不鲜见。如果你明白我的论点，就能明白这种抱怨背后的原因。好战略包括一系列连贯性的活动，它们不是执行的细节，而是战略的力量所在。如果一个战略没有确定合理可行的行动方案，就错失了至关重要的元素。

因“执行”问题而抱怨的执行官们通常是把战略同设定目标混淆起来了。当战略过程基本上成了制定业绩目标的游戏时，比如企业要实现多少市场份额和利润、学校要实现多高的高中生毕业率以及博物馆要实现多高的游客访问量，这些抱负与行动之间依然存在天壤之别。战略的作用是指导一个组织如何向前迈进，制定战略就是要弄明白如何实现这个组织的利益。当然，领导者可以设定目标，并委派其他人制定具体的措施，但这算不上战略。如果这个组织是按照这种方式管理的，坦率地讲，我们应该将这个过程称为目标设定过程。

* * *

本书的目的就是提醒你认清好战略与坏战略之间的巨大差异，并帮助你制定好战略。

好战略有一个基本的逻辑结构，我称之为“核心”。**一个战略的核心包括三个要素：调查分析、指导方针以及连贯性活动。**指导方针详细说明了为应对分析报告指出的障碍而采取的措施。指导方针就像路标一样指明前进的方向，但并没有给出具体的路线。连贯性活动是为落实指导方针而采取的可行的、协调的办事策略、资源投入以及行动。

一旦你熟悉了好战略的结构和基础要素，就同时具备了发现坏战略的能力。正如你不需要当导演就能判断出某部电影不好一样，你也不需要学习经济、金融等抽象深奥的专业知识来区别好战略与坏战略。比如，看一下美国政府应对2008年金融危机的“战略”，你就会明白里面缺失了很多基本要素。尤其值得一提的是，这个所谓的“战略”根本没有分析导致国家安全局势恶化的深层次弊端。因此，美国政府不可能集中资源和行动把问题解决好，唯一的结果就是大量的公共资源转移到了银行手中。要做出这个判断，你不需要拥有宏观经济学博士学位，只要明白好战略本身的本质就足够了。

坏战略不仅仅是好战略的缺失。坏战略虽然是建立在错误根基上的虚幻的大厦，但也有自身的优点和逻辑。坏战略产生的原因可能是没有认真分析当前形势引发的真正问题。领导者可能错误地将战略等同于设定目标，而不是解决问题，最后导致了坏战略。此外，领导者因为不想伤害任何人而不愿做出艰难的抉择，导致所谓的战略只是试图把各方观点纳入其中，而没有把资源和行动集中起来解决问题。

坏战略的悄然蔓延对我们所有人都会产生消极影响。由于战略中的目标和口号过多，政府越来越没有能力解决真正的问题。公司董事

会批准的战略规划实际上只能算是一厢情愿的想法。我们的教育体系有很多的目标和标准，却没能搞清楚办学成绩低下的原因，当然也没有把问题解决掉。我们唯一能采取的补救措施就是对领导者提出更多的要求。除了要求领导者有魅力、有愿景之外，我们还必须要求他们制定好战略。

第一部分　好战略与坏战略的差异

战略最基本的理念就是以己之长攻人之短，也可以说是抓住有利契机发挥自身长处。标准的现代“战略”拓宽了其内涵，囊括了潜在长处，即今天所说的“优势”。有些优势属于捷足先登者，包括规模经济、范畴经济、网络效应、商誉、专利、品牌等数百种优势。所有这些优势都是符合逻辑的，而且都很重要。然而，这些分析漏掉了两个重要的、天然的优势之源。

1.能够协调策略与行动的连贯性战略。好战略不只是利用现有优势，还能通过设计上的连贯性来创造优势。但多数企业，无论其规模大小都做不到这一点，它们往往同时追求多个相互分离甚至相互冲突的目标。

2.通过转换视角来创造新的优势。以深刻的视角去重新审视竞争形势可以让你对优势、劣势有一个全新的认知。这种视角可以改变整个博弈局面，很多有效的战略就诞生于此。

我们将在第1章和第2章中论述好战略的这两个基本方面。如果一个组织的领导者没有好战略，可能是因为觉得好战略没有必要，但更多的情况下是因为坏战略的存在。如同劣币驱逐良币一样，坏战略驱逐了好战略。采用坏战略的领导者不仅选错了目标或者在执行方法上犯了错，在战略概念和运作方式的理解上也出现了错误。

第3章证明了坏战略的存在，并解释了坏战略的特征。明确了好战略与坏战略的本质之后，第4章回答了“为什么坏战略普遍存在”的问题。第5章分析了好战略的逻辑结构，这个结构有助于指导我们的推理过程并防范坏战略的产生。

第1章　好战略可遇不可求

乔布斯这一战略的真正威力在于，通过采取聚焦化和协调性的措施，直接解决最根本的问题。他并没有宣布宏伟的收入目标，没有像救世主那样描述苹果未来的愿景，也没有盲目改革，而是围绕着如何通过有限的途径销售简化的产品调整了整体的商业逻辑。

好战略旨在实现某一重要目标，具有连贯性、协调性、指导性和物质性的特征。大多数情况下，很多组织都没有好战略。相反，它们拥有的只是体现进步的多重目标和行动，除了“再花点钱、再努把力”之外，并没有一个连贯性的策略来取得进步。

挽救苹果的战略

1995年，微软公司发布Windows 95操作系统。之后，苹果公司的业绩急转直下。1996年2月5日，《商业周刊》将苹果公司那个著名的商标放到封面上来阐述当期的头条新闻：美国偶像的陨落。

吉尔·阿梅里奥时任苹果公司的首席执行官。当时，基于Windows操作系统和英特尔处理器的计算机迅速主导了整个世界，阿梅里奥奋力挣扎着，试图让苹果在这样一个世界中生存下去。他选择了裁员，将公司的多种产品进行重组，并分成以下四类：麦金塔电脑、信息设备、打印机与外围设备以及“替代性平台”。此外，操作系统部和高技术部均增设了互联网服务部。

《连线》（*Wired*）登出了一篇文章，题为“拯救苹果之路”，针对苹果的状况提出了诸多建议：把苹果卖给IBM或摩托罗拉，加大对Newton技术的投资力度，充分利用苹果在美国中小学教育市场上的优势等。华尔街的分析人士则希望并敦促苹果与索尼或惠普签订合作协议。

1997年9月，距离苹果公司几乎破产只有两个月的时间。此时，曾在1976年参与创办苹果公司的史蒂夫·乔布斯同意回到苹果，进入经过重组的董事会临时担任首席执行官。对原来的麦金塔电脑充满热情的粉丝们大喜过望，但商业界整体来讲对乔布斯的复出不抱多大期望。

但是不到一年时间，苹果的情况就得到了彻底改观。很多观察人士曾经料定乔布斯会加紧开发高端产品，或者同太阳微系统公司展开合作，乔布斯却另辟蹊径，采取的举措出人意料又在情理之中。他将苹果公司的规模与业务范围缩小到合适的程度，在竞争日益激烈的个人计算机领域，这足以保证苹果的盈利。他在保证能够生存的前提下对苹果进行了大刀阔斧的重组，仅仅保留了核心部分。

当时，微软公司正拼命向美国司法部解释垄断问题，如果苹果破产，必定对微软产生不利影响。乔布斯抓住比尔·盖茨这种担忧心理，说服微软公司向苹果注入了1.5亿美元的资金。他将苹果的15个台式机型号减少到1个，将所有的手提及手持设备的产品型号减少到1个，还完全剥离打印机及外围设备业务，减少开发工程师的数量，降低软件开发力度，减少经销商的数量，将6个全国性的零售商缩减到1个，几乎将所有的制造业务转移到中国台湾。由于亚洲的产品链条大大简化，乔布斯成功地将库存减少了80%还多。减少经销商数量之后，苹果建立了一个新的网站直接向消费者销售产品。

乔布斯扭转乾坤之策的不同寻常之处要看其中包含多少商业常规，即“拯救苹果的重大举措”，又包含多少出人意料之举。为了摆

脱财务困境，你必须将公司规模缩减到核心水平。当然，苹果电脑需要采用微软公司先进的办公软件。戴尔公司创造的以亚洲制造为供应链、缩短循环周期、实行负营运资本的模式是行业典范，值得效仿。当然，乔布斯之所以停止研发新的操作系统，是因为他回到苹果公司时，从NeXT公司带来了业界最好的操作系统。

乔布斯这一战略的真正威力在于，通过采取聚焦化和协调性的措施，直接解决最根本的问题。他并没有宣布宏伟的收入目标，没有像救世主那样描述苹果未来的愿景，也没有盲目改革，而是围绕着如何通过有限的途径销售简化的产品调整了整体的商业逻辑。

1998年5月，我在帮助苹果公司与意大利电信集团达成合作协议时，有幸同乔布斯讨论了他挽救苹果的战略。他以寥寥数语解释了其深刻见解的依据和连贯性：

我们的产品线太复杂了，耗费了公司大量的资金。家人的一位朋友问我应该买哪一款苹果电脑，她搞不懂不同型号之间的区别，我也不能给她明确的指导。苹果电脑的定价没有低于2000美元的，这让我很震惊。我们用Power Mac G3替代了所有的台式机。6个全国性的经销商裁掉了5个，因为要满足他们的要求，就意味着提供的型号和价位太多，而且这样做加价太多。

这种聚焦化的举措大大突破了行业常规。早在一年半以前，我去欧洲参加了安达信咨询公司赞助的世界电子产业战略大型研讨会。在此期间，我采访了26位企业高管，他们都是电子电信产业的部门经理或首席执行官。我的采访计划很简单：我让他们指出各自领域中的领头羊。我问他们那些公司是如何成为领头羊的，这样就了解了他们对成功因素的个人看法。之后，我又问及他们的公司目前采取了什么战略。

总体上看，这些高管都能毫不费力地描述了各自领域领头羊的战略。他们的回答千篇一律，无非是需求状况的变化或者新技术的诞生打开了“机会之窗”，而当前的领头羊率先抓住了机遇。领头羊并不一定是最先行动起来的，但肯定是第一个成功的。

但是，当我问到他们的公司目前正采取什么战略时，他们的回答就大不相同了。我听到的答案完全没有指向下一个“机会之窗”，而是拘泥于繁杂琐碎的老套做法。他们忙着缔结同盟，忙着全面征求市场反馈，忙着寻找外国市场，忙着制定挑战性的战略目标，忙着从软件向硬件转型，忙着按照互联网的需求升级硬件，等等。他们每个人都告诉我，20世纪90年代电子产业的成功之道就是在出现新机遇时迅速占领一席之地，但是谁都没有说他们的公司会把这当成重心，甚至没有人提到把这一点纳入其战略之中。

在当时的背景下，我对乔布斯关于苹果未来的看法很感兴趣。他为挽救苹果而提出的生存策略尽管新奇有效，却无法永远助推苹果开创未来。当时，苹果在个人计算机市场上只占有4%的份额。基于Windows操作系统和英特尔处理器的计算机才是真正的市场标杆，除了保持微利之外，苹果似乎别无他路可走了。

1998年夏季，我有机会同乔布斯再次交谈。我说：“史蒂夫，这次苹果绝地逢生给人留下了深刻印象。但是，根据我们对计算机行业的了解，苹果无法真正地突破这种微利模式。网络效应太强了，Windows和英特尔的标杆地位根本无法撼动。那么，你有什么长远之计吗？制定了什么战略吗？”

他没有反驳我的论据，但也没有认同，只是淡然一笑：“我在等待下一个大机遇。”

乔布斯没有说简单的增长目标或市场份额目标，也没有矫揉造作地说通过某些手段就能奇迹般地让苹果主导个人电脑市场。相反，他

认识到下一个“机会之窗”的重要性，认识到可以用来最大化自身利益的力量，而且能够像勇猛的捕食者一样快速且灵敏地抢抓机遇。他关注的焦点实际上是最根本的问题，这个问题既是他所在行业成功的源头，也是获得成功必须克服的障碍。可以毫不夸张地说，这种“机会之窗”每年都会打开，而且在某些因素或管理技巧的刺激下，“机会之窗”可能会被迫打开。乔布斯深知这一点。他曾经推出“苹果二代计算机”（Apple II）、麦金塔电脑，后来又借助组建皮克斯动画公司（Pixar）进行了尝试。创办了NeXT公司之后，他试图通过自己的努力推开“机会之窗”，但情况不容乐观。不过，两年之后，乔布斯再次实现了重大跨越，先后推出了iPod和在线音乐，之后又推出了苹果手机iPhone。

当天，乔布斯给出的答案——“等待下一个大机遇”——并不是成功的一般模式。但是，考虑到苹果公司当时在业内的处境，而且似乎有大量新技术将要诞生，乔布斯的这种战略不啻为明智之举。

“沙漠风暴行动”

另一个出人意料的战略与第一次海湾战争有关。1991年，当这场战争结束时，人们惊讶地发现，美国指挥官为了击败以战壕为掩护的伊拉克军队，实际上制定了一个聚焦化的战略。

1990年8月2日，伊拉克入侵科威特。伊拉克以伞兵和海军陆战队为先导，另外投入共和国卫队的4个师，共计15万兵力，攻占了科威特。萨达姆·侯赛因发起这场侵略战争的主要动机可能是基于经济考量，因为从1980年入侵伊朗开始，伊拉克便挑起了历时8年的战争，导致萨达姆政权债台高筑，而债主主要是科威特等海湾国家。如果成功占领科威特并宣布将其作为第19个省纳入伊拉克版图，那么萨达姆欠

科威特的债务就一笔勾销了，还能利用科威特的巨额石油收入偿还伊拉克的其他外债。

5个月后，由美国总统老布什联合其他32个国家共同组建的多国部队对伊拉克军队展开了空袭，地面部队也迅速组建完毕。伊拉克在科威特的兵力也增加到了50余万。当时，多国部队的领导人希望仅仅通过空袭就能结束这场战事，如果这种愿望实现不了，就有必要发动地面攻击，以期结束伊拉克对科威特的入侵与占领。

毫无疑问，多国部队有能力击退伊拉克侵略军，但是代价有多大呢？1990年10月，法国《快报》估计，要收复科威特，战事大概要持续一周，美军要付出伤亡两万的代价。随着伊拉克军队不断壮大，并构筑起防御工事，美国的报纸、电视以及国会在讨论这场战争的时候，开始设想出现第一次世界大战堑壕战的惨烈场景。在国会中，来自佛罗里达州的参议员鲍勃·格雷厄姆甚至指出：“过去5个月中，伊拉克一直在挖战壕、加固工事，而且规模非常之大。科威特的防御工事让人联想起第一次世界大战的情形。”无独有偶，《纽约时报》也以同样悲怆的语调描述第16步兵师某营，认为他们肯定会在科威特同伊拉克军队发生堑壕战，用M－16步枪和M－60机枪不停地扫射，好一决雌雄。《时代周刊》则对伊拉克的防御工事做出如下描述：

伊拉克共有100万兵力和6000辆坦克，而在与西弗吉尼亚州大小相当的战场上，伊拉克就投入了54万兵力、4000辆坦克，以及数以千计的装甲车和大炮……目前，伊拉克军队隐藏在传统的三角形堡垒中。这些堡垒由沙袋构筑，扼守各个角落的步兵连都配备了重机枪。士兵们隐藏在移动式混凝土掩体后面，或者是以金属和沙子修建的防空洞里。坦克隐藏在地下掩体中，而且有沙袋作掩护。堡垒的各个角落顶端都部署着大炮，已经提前瞄准了布满战壕与地雷的“歼敌区”。

在发动地面攻击前夕，《洛杉矶时报》还提醒读者说：“伊拉克的前线部队防御很好，进攻如此坚固的阵地往往是一件高风险的事

情。冷港战役、索姆河战役以及加利波利战役无不警示着失败的代价。即便获胜，也可能像塔拉瓦战役、冲绳岛战役或汉堡高地战役一样，付出惨重的代价。”

这些评论人士没有预料到的一点是，担任美军中央司令部总指挥的诺曼·施瓦茨科普夫将军早在10月初就制定好了地面作战战略。

施瓦茨科普夫的参谋们原先拟订的计划是派遣地面部队直接进攻科威特，估计这会导致2000人死亡、8000人受伤。他否决了这个战略，而是采取了一种双管齐下的计划。根据这个计划，首先通过空中打击，让伊拉克军队丧失一半的作战能力，之后秘密实施“左勾拳”战略，派遣大部队对伊拉克军队展开迂回包抄的阵势。当全世界的目光都跟随美国有线电视新闻网的报道，紧盯着集结在科威特南部的多国部队时，已经有一支兵力多达25万的部队被秘密调往科威特西部，紧接着挥师北上，进入伊拉克南部空旷的沙漠地带。当地面作战开始时，这支部队继续北上，之后向东部进发，摆开“左勾拳”阵势，作为主攻部队对伊拉克共和国卫队的侧翼展开猛攻，而驻扎在科威特南部的多国部队向北部进攻却是次要的。美国海军陆战队受命缓缓北进攻打科威特，但这只是一个诱饵，目的就是将隐藏在战壕和堡垒中的伊军引诱出来，而伊军出来之后，其侧翼就会受到部分主攻部队的攻击。海军陆战队并不准备登陆，其存在的意义就是转移伊军的注意力，为主攻部队创造有利条件。

施瓦茨科普夫指挥多兵种实施的“左勾拳”战略非常成功，地面作战仅仅持续了100个小时便大获全胜。经过历时一个月的空袭，伊拉克的坦克与大炮被打垮了，之后便被隐藏了起来，装甲车也被炸毁而无法发动，伊拉克军队失去了掩护。多国部队综合利用坦克、步兵、攻击直升机和轰炸机发动的地面攻击迅速而猛烈，对最终胜利起到了决定性的作用，因为伊拉克共和国卫队虽然作战英勇，但没有什么回旋余地，也无法在短时间内调集充足的备用资源。最后，也许是最重

要的一点，萨达姆命令指挥官不得动用化学武器。这些化学武器以炮弹形式存在。在两伊战争中，伊拉克曾经使用化学武器阻止伊朗的进攻。如果这次伊拉克使用化学武器，多国部队将要付出数千人伤亡的代价。海军陆战队的指挥官们曾经估计，如果伊军使用化学武器，海军陆战队将会损失20%—30%的兵力。这场战争结束后，从俄罗斯人那里收集来的情报显示，萨达姆慑于美国的核威胁，担心使用化学武器后会遭到美国的核报复。

伊拉克侵略军大部被歼之后，剩余的部队便逃离了科威特。多国部队的伤亡很少，第一天仅有8人死亡、27人受伤。多国部队制定的多兵种、“左勾拳”的战略大获成功，以至很多在2月担心出现堑壕战的专家到3月便纷纷指出多国部队的兵力远远超出了实际需要，结局是注定了的。

在一场备受关注的记者招待会上，施瓦茨科普夫披露了地面作战的战略。凡是看过这次发布会和“左勾拳”地图的人都会无比惊讶，印象深刻。新闻评论员称赞这个计划是“出色的”“秘密的”。之前，几乎没有人预料到会存在这样一个迂回包抄的战略。为什么他们没有料到呢？美国陆军部发布了战地手册，完整描述了其基本思想和方法。1986年发布的战地手册是《战地手册100－5行动》，被称为“陆军最关键的作战手册”。《战地手册100－5行动》第二部分描述了“攻击行动”，并把“迂回包抄”描述为“攻击行动最重要的形式，是美国陆军的‘A计划’”。这个手册上说：

敌军先锋部队往往掩护得最好，火力最容易集中，通过迂回包抄，能够避其锋芒。相反，通过辅助性军队或牵制性军队稳住防御者，使其紧盯着前方，袭击者便可以将主要力量部署在敌军防御工事的周围或上方，然后可以从侧翼或尾部予以打击。

为了说明这种战略，《战地手册100－5行动》给出了一个图解（见图1－1），这个图解出现在了其封面上。

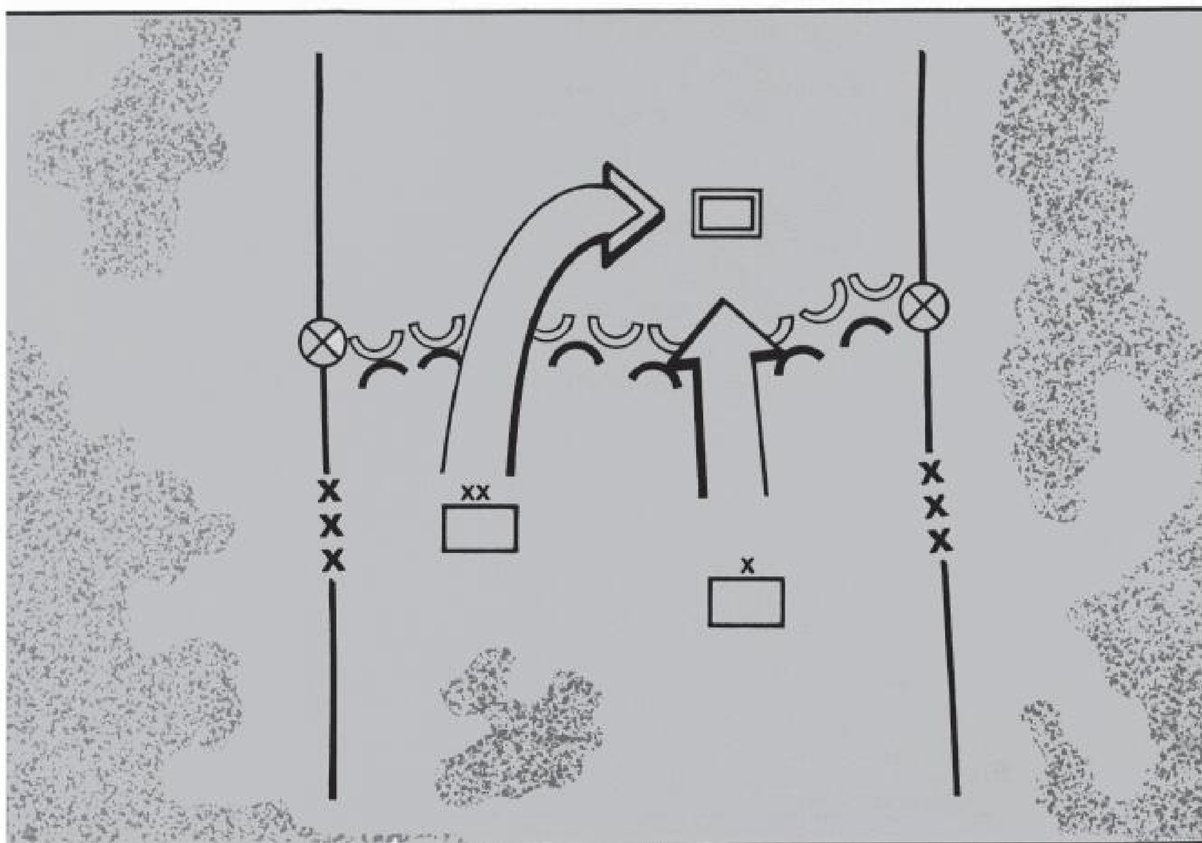


图1－1 迂回包抄战略

这幅图解形象地说明了佯装进攻的实施途径，人们不禁会问：“施瓦茨科普夫采用了美国陆军的主要作战理念，为什么还出乎所有人的意料呢？”

对于这个问题，部分答案就在于成功的骗术。施瓦茨科普夫给人们造成了一种假象，使人误以为多国部队要从海上发起主攻，然后经由陆地直接攻打伊拉克的防御工事。为了做到这一点，多国部队在战争伊始就大张旗鼓地对科威特的海岸地带发动了水陆两栖的攻势，并采取了一些试图摧毁伊拉克海军的行动，而媒体发布了大量有关水陆两栖训练以及多国部队在科威特南部集结的照片，又因为担心第一次世界大战中的堑壕战再度上演而痛苦不堪，结果无意间促使人们对这种假象信以为真。

美军“A计划”的一个基本组成部分就是迂回包抄，直接进攻只是为实施规模更大的迂回包抄制造假象。此外，只要给美国政府印刷局寄去25美元，任何人都能买到这个“A计划”，但令人困惑的是，居然很少有人预料到施瓦茨科普夫会实施“A计划”，不仅伊拉克人感到惊讶，就连成天在电视上和美国国会侃侃而谈的评论者也没想到。

对于这个困惑，最佳的答案就是：真正出乎意料的地方就在于，施瓦茨科普夫竟然实施了如此单纯而专一的战略。大多数复杂的组织都会分散资源，而不是集中资源，以期安抚并实现内部与外部的利益。因此，当苹果公司或美国陆军这样复杂的组织集中力量采取某项行动时，我们就会感到很惊讶。这并不是因为保密工作做得足够好，而是因为好战略本身就是出人意料的。

在“沙漠风暴行动”这个案例中，战略的焦点并不局限于一个明智的步骤。施瓦茨科普夫不得不压制空军、海军陆战队、陆军多个作战单位，各个盟国以及华盛顿领导层的抱负和愿望。比如，美国陆军最好的轻步兵第82空降师的任务只是为法国装甲兵和步兵提供支持，因此其领导者对这一任务提出了抗议。8000名海军陆战队士兵在舰艇上等来等去，就是为了登陆科威特海滩作战，但他们并没有如愿，其存在的主要意义就是转移伊军的注意力。空军指挥官想要展示战略轰炸的价值，因为他们相信只要空袭巴格达就能赢得战争，但空袭只是为了支持地面进攻，虽然指挥官提出了强烈抗议，但到最后也无奈地转移自己的兵力以全力配合地面部队。美国国防部部长迪克·切尼想使用更少的兵力完成使命，于是拟订了一份详细的替代方案。哈立德王子是多国部队中沙特阿拉伯军队的指挥官，坚持要求法赫德国王也参与到战略制定过程中，但是施瓦茨科普夫说服老布什总统保证美国中央司令部对战略与规划拥有控制权。

* * *

目标之间相互冲突、将资源用于互不连贯的目标以及协调互不兼容的利益，这是有钱有权的人具有的奢侈品质，但这些都是坏战略的体现。尽管如此，大多数组织都没有制定聚焦化战略。相反，它们会列出理想目标的详单，同时忽略了一点，即要整合并集中资源，就需要具备真正的竞争力。要制定好战略，领导者就要向多种行为和利益说“不”。战略要求一个组织有所为、有所不为，二者必须并重，不可偏废其一。

第2章　好战略之转换视角创造优势

如何才能看到别人的缺陷或疏忽，进而发现关键目标并创造优势呢？这并不容易弄清楚，只有摆脱惯性思维才能有所体悟。虽然好战略未必都符合这种观点，但是符合这种观点的好战略能够带来非同寻常的优势。

很多好战略的第二个天然优势就是能够洞察优势之源与劣势之源。从不同的角度或者全新的角度来看待事物，就能揭示出新的优势和机遇，以及新的弱势和威胁。

一颗小石子带来的转机

大约在公元前1030年，牧童大卫击败了巨人歌利亚。当歌利亚从腓力士人的阵中走出来叫战时，扫罗王的军队惊恐不已，畏缩不前。注歌利亚身高9英尺有余，他的矛似织轴，铜质盔甲在阳光下闪闪发光。当时大卫年幼，还不能像哥哥那样成为真正的军人，他却要接受歌利亚的挑战。扫罗王试图劝阻大卫，说他还年幼，而那个巨人却是身经百战的老兵，但最后态度缓和了下来，把盔甲给了大卫。无奈盔甲太重，大卫弃之不用，一身牧童的打扮直奔歌利亚。在靠近歌利亚的过程中，他手拿一颗小石子，用机弦射了出去。歌利亚前额被击中，当场倒地身亡。大卫走向歌利亚，割下了这位巨人的首级。腓力士人四散奔逃。

战略就是利用己方的相对优势攻击对手的软肋。根据无数篇文章和无数本教材的建议，我们将大卫和歌利亚的明显优势和明显劣势列

示在表2－1中。

表2－1 大卫和歌利亚的优势与劣势之比较

	优势	劣势
大卫	很勇敢	体型较小、无经验
歌利亚	身型庞大、力气大、有经验、有勇气	前额暴露

最初扫罗王试图劝阻大卫，当他态度缓和并将盔甲给大卫时，肯定很担心这种力量对比的差异。在听这个故事时，直到小石子被射出之后，我们的观点才开始发生改变，猛然意识到这个孩子能够熟练使用机弦，这和他年龄小、速度快一样，也是一种优势。然后，我们同样意识到大卫放弃了盔甲，是因为盔甲只会降低他的速度，如果他靠近巨人歌利亚并吃了一拳，铜质盔甲也救不了他。最后，当小石子击中歌利亚的前额时，我们会猛然发现歌利亚的一个关键弱势——他的盔甲没有覆盖到这个关键部位。大卫的武器能够从远处准确打击，导致歌利亚在体型和力量方面的固有优势毫无用武之地。这个故事告诫我们，关于优势与弱势的先入之见可能站不住脚。

在这个故事中，明显弱势的一方战胜了明显优势的一方，从而使这个故事有了强大的影响力。我们了解到的不仅仅是如何灵活地运用力量，还有如何发现一种形势下蕴藏的力量，即如何创造或发现具有决定意义的力量对比。如何才能看到别人的缺陷或疏忽，进而发现关键目标并创造优势呢？这并不容易弄清楚，只有摆脱惯性思维才能有所体悟。虽然好战略未必都符合这种观点，但是符合这种观点的好战略能够带来非同寻常的优势。

沃尔玛重新定义“店面”

我同MBA（工商管理硕士）学员和公司打交道时，很大一部分工作就是帮助他们发掘不同形势所蕴藏的力量。在这一过程中，我经常会提到沃尔玛创立和崛起的案例。1986年，沃尔玛创始人山姆·沃尔顿成为美国首富。接下来的内容中，我会详细分析沃尔玛的案例。现在的沃尔玛不断进驻各大城市，业务扩展到欧洲，成为世界上营业收入最多的企业。但是，从前的沃尔玛却向我们展示了一个更加简单、效率更高的形象，犹如一位朝气蓬勃的挑战者，而不是今天的庞然大物。虽然今天看来难以置信，但沃尔玛的确曾经是大卫，而不是歌利亚。

在开始讨论之前，我在白板上写下了下面一句话，并在其周围画了一个方框框了起来——**传统观点：全线折扣店所在的地方至少得有10万人**。

我给讨论小组提出的问题很简单："为什么沃尔玛如此成功？"我首先让比尔回答问题，他曾经在职业生涯早期做过销售。他礼节性地称赞了沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的卓越领导力。我不置可否，在白板上写下了"山姆·沃尔顿"，然后进一步提问："沃尔顿做了哪些与众不同的事情呢？"

比尔看着白板上的方框说："沃尔顿突破了传统观点，他把大商店的店址选在了小城镇。沃尔玛每天都有特价，利用计算机库存与物流管理系统进行存货管理。它不受工会制约，行政管理费用也很低。"

其他6位参与者用了大约30分钟时间加以补充。他们的回答五花八门，我没有打断他们。我鼓励他们说出细节和背景，问道："店面规模有多大？城镇有多小？计算机物流系统是如何运作的？沃尔玛采取了哪些措施使行政管理费用如此之低呢？"

根据他们给出的各种答案，我在白板上画了三个示意图。首先，我画了一个圆圈，代表一座拥有1万人的小城镇。我又在圆圈内画了一个大大的方框，表示一家面积4.5万平方英尺的沃尔玛商店。第二个示意图是关于物流系统的。我用一个方框表示区域配送中心，用从方框内向外延伸的一条直线表示一辆卡车的行驶路径，沿途经过依托于这个区域配送中心的150家商店。在回来的路上，这条直线经过卖家，会带回来一批批的货物。这条直线骤然回到方框内，表示通过向外开出的卡车实现交叉配送[注]。颜色不同的直线表示信息流动，首先从各个沃尔玛商店流向中央计算机，然后通过中央计算机将信息发送给卖家和配送中心。最后，在讨论管理体系的时候，我描绘出了区域经理每周的工作路线：周一从阿肯色州本顿维尔的沃尔玛总部出发，查访各个店面，采集并反馈各种信息，然后于周四返回本顿维尔，参加周五和周六的小组会议。后两个示意图十分相似，两者都揭示了高效配送的枢纽式结构。

讨论过程慢了下来。我们已经搞清楚了大部分情况。我环视了一下房间，目光扫过每一个人，说道："如果你们在这里列举的策略是沃尔玛的制胜之道，而且这个思路是在很久之前提出的，比如是在1986年提出的，那么沃尔玛为什么能在接下来的10年里打败零售业巨头凯马特呢？这些策略不都是很明显的吗？真正的竞争是什么？"

现场陷入了一片沉默。这个问题打破了列举事实的乐趣。他们给出的理由实际上几乎没有涉及竞争的事情，只是在泛泛地谈整个折扣零售业。总裁们和MBA学员们在准备整个讨论的时候应该想到这一点。然而，我已预料到他们不会这么做，因为这个案例关注的焦点不是竞争，他们关注的焦点也不是。我知道会出现这种情况，这是司空见惯的。参与者们在战略培训中得到的教益，有一半都是要考虑到竞争问题，即便没有人提前告诉你这一点，你也要考虑到。

如果仅仅考察成功的公司采取了哪些行动，你还没有看到事情的全貌。**无论何时，只要有一家公司大获成功，同时肯定有一些因素阻碍或扼杀了竞争。**有时候竞争受到阻碍，是因为某个创新者对于暂时性的垄断物拥有专利权或者其他合法要求。但是，可能还有一些自然的因素导致竞争对手很难模仿，或者模仿起来成本很高。沃尔玛的竞争优势来源于竞争对手无法轻易模仿，或者由于惰性和无能而模仿不了的因素。在激烈角逐中，沃尔玛击败的主要竞争对手是凯马特。凯马特原名为克瑞斯吉公司(注)，一度是折扣零售业的领头羊。20世纪七八十年代，凯马特将大量精力用于国际扩张，忽视了沃尔玛在物流方面的创新及其在小城镇折扣零售市场上的主导地位。2002年，凯马特申请破产。

过了一会儿，我提出了一个更具有针对性的问题："20世纪80年代初期，沃尔玛和凯马特的收银台都安装了条形码扫描器，为什么沃尔玛从中得到的益处似乎多于凯马特呢？"

条形码扫描器最早用于百货超市，现在普遍应用于各行各业，大型商场从20世纪80年代开始采用。大多数零售商使用这种仪器，只是为了省去不断更换价格标签的成本。沃尔玛更进一步，建立了自己的子信息系统，然后利用这些信息管理物流系统，并将这些信息与供应商分享，以此换取折扣优惠。

苏珊是一位人力资源主管，她忽然兴奋了起来。单独思考一个小的策略可以引出一种想法。我前一天曾经讲过"互补性"策略，她似乎看出了其中的联系，说道："这些信息本身并不会自动具有那么大的作用。凯马特必须将这些信息发送到配送中心和供应商那里，而不得不建立一个一体化的入厂物流系统。"

"非常好！"我说。我指出沃尔玛的战略具有内在的协调性，条形码、综合物流、快速及时的配送、低库存的大型店面互为补充，形

成一体化的战略模式。整个模式——结构、策略、行动——都是一致连贯的。这个模式中的每一个部分都是特定的，具有专门的用途，而且内部各个环节之间也无法相互替代。很多竞争对手都没有真正的战略，因为其各个组成部分都是围绕着某些假想中的“最佳做法”而设计的。有些竞争对手的战略连贯性较好，但是这些战略往往同时具有多个目标。不论是哪种情况，这样的竞争对手都很难胜过沃尔玛。如果竞争对手零散地模仿沃尔玛的战略要素，几乎不会有任何益处。竞争对手如果要模仿沃尔玛，就必须采取整套战略，而不能仅仅模仿其中一部分。

有关沃尔玛的案例，要讨论的问题还有很多：捷足先登的优势、量化成本优势、长期性能力与知识问题、领导者的作用以及这种战略模式是否适用于城市市场。下面我们继续讨论。

由于只剩下15分钟了，我让讨论逐渐缓和下来。他们很好地分析了沃尔玛，对此我表示认同。但我告诉他们，还有一件事情没讨论到，这件事情我没太弄明白，但似乎很重要，与“传统观点”有关。我在这堂课开始的时候写在白板上面的那句话：“全线折扣店所在的地方至少得有10万人。”

我转向比尔：“在讨论刚开始的时候，你提出沃尔顿突破了传统观点。但是传统观点往往建立在一个非常简单的逻辑之上，即固定成本和可变成本需要大量顾客来分担，以期将成本和价格保持在低位。那么沃尔玛究竟是如何突破这个成本逻辑铁律的呢？”

我进一步引导，假设比尔扮演了某种角色：“请想象一下，你是一家沃尔玛门店的经理，在1985年，你对沃尔玛公司不满，觉得他们不了解你所在的小镇。你向父亲抱怨，而且他说：‘我们为什么不把这个店买下来呢？我们可以自己经营。’假设你的父亲拥有买断这家沃尔玛门店的财力，你觉得他提出的建议如何？”

比尔眨了眨眼睛，似乎对第二次被提问感到惊讶。他考虑了一会儿，然后说道："不，这个主意不好。我们无法凭借一己之力经营好，这个沃尔玛门店必须成为整个沃尔玛网络的一部分。"

我转向白板，身旁便是那个被方框框起来的原则：全线折扣店所在的地方至少得有10万人。我重复了一遍比尔说的那句话，"这个沃尔玛门店必须成为整个沃尔玛网络的一部分"，然后在"沃尔玛门店"这几个字周围画了一个圈。然后，我等着有人反应过来。

幸运的是，终于有人明白我的用意了。当一个学员试图把他的发现说出来的时候，我感觉到学员中间发出一阵恍然大悟的"哦"声，犹如一锅玉米粒爆开时发出的声音。所谓沃尔玛门店，指的不是单个的店面，而是所有的店面形成的网络，各种信息和管理经验在整个网络之间自由流通，而且拥有一个配送中心。网络取代了单个的店面，由150家门店共同组成的区域性网络为数百万人提供服务！**沃尔顿并没有突破传统观点，只是突破了人们对"店面"的传统定义**。如果还有人没能正确理解这一点，我会继续提醒他们，直到他们理解为止。

在你明白沃尔顿对"店面"的重新定义之后，你对沃尔玛经营策略的理解可能会发生微妙的转变。你就会明白沃尔玛门店区位选择的相互依赖性。区位选择体现了整个沃尔玛网络的经济原则，并不仅仅是以市场需求为基础的。在沃尔玛，你还可以看到各方力量制衡。单个沃尔玛门店的议价能力是有限的，其个性选择受到了极大的限制。最主要的是，沃尔玛管理模式的基本单位是整个网络，而不是单个店面。

在沃尔玛的早期阶段，分散经营的原则根深蒂固。这种原则认为每个店面都应该享有自主经营权，而沃尔玛将众多店面组成一体化的网络，不允许它们各自为政，从而实现了更大的突破。凯马特长期坚持分散经营的原则，放权给门店经理，使其在产品线选择、供应商选

择以及价格制定方面享有很大的自由，毕竟我们都被告知分散经营是个好现象。但是，分散经营有一个经常被人遗忘的代价：这样一来，各单位之间的协调性就会丧失。如果各个门店选择的供应商不同，议定的合作条款不同，这些门店就无法享受到一体化信息与物流网络的好处。如果各个门店之间无法分享什么可行、什么不可行的详细信息，就无法相互借鉴、相互学习。

如果你的竞争对手也采用这种分散经营的模式，你可能不会遭受什么损失。但是一旦沃尔顿洞察到这种模式的劣势，凯马特就面临严重的问题了。一个大型组织可能在要不要采用某项新技术的问题上踌躇不前，但是这种变革是可以管理的。然而要突破原则，尤其是基本的经营原则，常常会涉及这个组织的生死存亡。

沃尔玛的战略改变了传统的观察视角，重新定义了“店面”，这正是其潜在力量的根源所在。凯马特由于缺乏这种视角，才会像歌利亚看待大卫一样，用不屑一顾的眼神看待沃尔玛，认为沃尔玛规模没有自己大，经验也不如自己丰富。沃尔玛的优势并不在于其历史悠久或者规模很大，而在于它对折扣零售业进行了独创性的思考。传统观点认为，折扣零售店必须选择在人口密度较大的城市地区，山姆·沃尔顿却另辟蹊径，将各个门店组成一个网络，通过库存与物流管理系统加以协调，从而大大提高了沃尔玛的运营效率。今天，我们将沃尔玛开创的这个系统称为“供应链管理系统”，但在1984年，这个系统大大突破了传统观点，令人耳目一新。如同大卫射出去的小石子一样，这种系统也产生了极大的冲击力。

安迪·马歇尔的竞争战略

我第一次见到安迪·马歇尔是在20世纪90年代中期。他是美国国防部净评估[注]办公室主任，一般住在五角大楼的办公室套间里，走廊

的另一侧就是国防部长的办公室。自从国防部于1973年设立净评估办公室以来，一直只有一个主任，就是安迪·马歇尔。他的工作是全面思考美国的安全形势，这很有挑战性。

我和安迪·马歇尔都对战略规划进程如何影响战略结果很感兴趣。他向我解释了“冷战”时期美国军方与国会之间的预算过程是如何催生反应性思维注的。

他解释说，美国的国防计划逐渐受到年度财政预算的制约。每年，参谋长联席会议都会评估苏联对美国构成的威胁，主要是评估苏联当前以及未来的武器库存。接下来，五角大楼会针对苏联的威胁制定出购物清单一般的应对方案，然后向国会申请经费，国会并非照单全收，只是拨给国防部一部分经费，这种预算过程往往如此循环往复。

“在这种预算过程中，国防部是以应对苏联威胁为由申请国防经费的，这就导致美国的行动都是针对苏联的优势而展开的。从美国一方的角度来看，苏联的优势就是对美国的威胁，而不是为了利用苏联的缺点和不足。我们有战争战略，能够给苏联带来灾难的战略，却没有一个战略计划指明如何同苏联进行长期竞争。”

马歇尔说话的语调很柔和，他注视着我的眼睛，以确保我能明白他这番话的深意。他拿出一份文件，那是一张很薄的纸，向我解释说：“这份文件反映的思想都是关于如何切实发挥美国的优势去攻击苏联的弱势的，这是一种与反应性思维截然不同的做法。”

这份文件就是《在持久的政治军事竞争中同苏联在军事领域进行角逐的战略》。1976年，在福特政府后期，这份文件就已经制定出来了。这份文件的旁边还有卡特政府时期的国防部长哈罗德·布朗的批注。显然，这份文件曾经受到过关注（它的作者是安迪·马歇尔和詹姆斯·罗奇，当时詹姆斯是安迪的助理）。

这份文件对美苏局势进行的深刻分析对“防御”这个概念提出了新的定义，与传统的观点相比，这是一种巧妙的转变。这份文件提出：“在与另一方进行实际接触时，一个国家应该寻求机遇发挥自己的一种或多种独特能力，以期在具体领域和整体上获得竞争优势。”接着，该文件指出，美苏竞争的关键在于技术领域，而美国在这方面拥有更多的资源和更强的研发能力。最重要的是，该文件指出，拥有真正的竞争战略就意味着你采取的行动会给对方施加极大的应对成本。该文件着重提出美国应该大力投资于某些技术，因为苏联如果对此采取应对措施，就会付出惨重的代价，而苏联的应对措施也不会增强其攻击能力。比如，提高导弹的精度或改善潜艇的静音效果会迫使苏联投入原本就已稀缺的资源加以应对，而苏联对美国的威胁也不会增加。如果美国加大对某些系统的投资力度，把苏联的系统甩在后面，苏联就会被迫耗费财力。有选择性地大力宣传某些新技术也会收到同样的效果。

安迪·马歇尔和詹姆斯·罗奇提出的思想突破了1976年那种以预算为导向的均势逻辑。其思想很简单，美国应该发挥自身优势，攻击苏联的弱势，同苏联展开真正的竞争。这份文件没有复杂的图表，没有抽象的公式，也没有充满缩略词的花哨术语，只有一个想法和一些落实这个想法的措施，以极其简单的方式发现了一种形势下的潜在力量。

1990年，当我和安迪·马歇尔谈论这份14年前完成的文件时，苏联已经危若累卵。一年之前，柏林墙倒塌了。16个月之后，苏联解体。1990年，我们讨论政策的进程时，形形色色的修正主义者还没有开始重写历史，但苏联显然已经摇摇欲坠了，因为它耗费过大，超出了自身的承受限度，致使经济、政治、军事全面破产。相形之下，美国拥有精度更高的导弹，集成电路产业逐渐崛起，与苏联的技术差距越拉越大，在欧洲部署了导弹防御体系，罗纳德·里根总统提出了“战略防御计划”，投入巨额资金改善水下监听技术，所有这些都给

苏联造成了极大的压力，迫使其投入巨资追赶美国。然而，与此同时，苏联可用的资源已经十分有限了：沙特阿拉伯和英国（北海油田的开发）共同压低了国际石油价格，导致苏联失去了增加外汇的渠道，而欧洲人也不急于从苏联购买石油。苏联封闭的体制和地位增加了获取西方技术的难度。此外，苏联在阿富汗的战争耗费了巨额资金，并使其失去了内部的政治支持。几乎所有力量和事件的背后都体现出了马歇尔和罗奇在1976年提出的间接竞争的逻辑，即**动用你的相对优势，使对手付出巨大的成本，让对手在竞争过程中面临的问题复杂化。**

在我的人生经历中，凡是关于政治、战争与和平的讨论，苏联向来都是主题。我曾经趴在课桌底下躲避苏联袭击，直到警报解除才敢爬出来，而且一直很担心苏联的人造卫星。我在加州大学伯克利分校读大学的时候，教授们让我阅读卡尔·马克思、列宁、约翰·里德等人对俄国革命的生动描述，即《震撼世界的十天》，以及关于工农阶级在革命期间实行自治的文章。今天，我们想知道，苏联解体在多大程度上是由于内部矛盾，在多大程度上又归因于美国的政策给苏联造成的压力。和任何一个复杂的事件一样，当中的原因有很多。如果马歇尔和罗奇的战略是其中一个原因，而且我认为的确如此，那么我们就需要注意了。他们二人的深刻见解可以用商业战略的语言这样描述：**确定你的优势与劣势，评估机遇和风险（对手的优势与弱势），并不断增强你的优势。**但是那个战略的力量来源是从不同的角度审视竞争优势，即不再纯粹思考军事能力，转而寻求通过各种方式给对手施加远远超出其承受能力的成本。

＊＊＊

马歇尔和罗奇的分析中罗列了美国和苏联的一系列优势与劣势，这种优势与劣势的罗列并不是新鲜事物，传统的应对之道就是加大投入力度，让力量对比朝着有利于自己的方向转变。然而，就像沃尔顿

一样，马歇尔和罗奇也有深刻的见解，发现了隐藏在形势下的潜在力量，而一旦得到落实，那将会是一个更加有效的竞争之道。

---

1. 《圣经》故事，大卫、歌利亚、扫罗王均为其中人物。——编者注
2. 交叉配送是指在商品物流环节，不经过中间仓库或站点，直接从一种运输工具转换到另一种运输工具的物流衔接方式，也称越库配送。——译者注
3. 塞巴斯蒂安·S.克瑞斯吉是该公司的创办人，创业地点为美国底特律市。——译者注
4. 净评估（net assessment），是美国国防部采用的一种战略分析辅助手段，它通过对美国和对手在某军事领域的短期和长期竞争形势进行对比分析，为决策者制定战略决策提供全面、客观的参考依据。——译者注
5. 反应性思维指美国只是在感受到苏联优势对自身构成威胁时才被动地采取应对举措，而非主动出击。——译者注

第3章　坏战略防不胜防

坏战略与没有战略或战略失败了不是一码事。坏战略指的是明显的错误思维和表述，不幸的是，这种现象越来越常见。坏战略提出了大量的目标，而没有谈到多少实际的政策或行动，认为你只要有目标就足够了。坏战略提出一些相互冲突，有时甚至完全不具有可行性的战略目标。坏战略往往使用浮夸空洞的字眼和句子来掩盖这些缺陷。

坏战略不是简单的好战略的缺失，它起源于一些特定的认知误区和领导失误。一旦你具备了发现坏战略的能力，那么你评判、影响以及制定战略的能力就会大大提高。要发现坏战略，就要看它是否具有坏战略的一个或多个特征。坏战略的特征如下。

•**空话**。空话就是一些伪装成战略理念或战略观点的废话。它使用一些浮夸而深奥的字眼以及生僻的概念，造成一种思想认识水平很高的假象。

•**不能直面挑战**。坏战略无法识别或找出真正的挑战。如果你无法确定挑战是什么，就无从对战略进行评估或改良。

•**错把目标当战略**。很多坏战略都只是泛泛地谈到美好的愿望，而没有就如何克服困难提出具体的应对计划。

•**糟糕的战略目标**。战略目标是领导者为了达成最终目的而设定的。如果战略目标无法解决关键的问题，或者各项战略目标之间相互冲突，那么这些战略目标就是糟糕的。

美国国家安全战略仅仅是口号吗

“坏战略”这个概念是我在2007年提出的，当时我正在华盛顿参加一个关于国家安全战略的短期研讨会。要正确理解这个概念，有必要先了解一下它所描述的无序局面的性质。

2007年那个研讨会是由美国战略与预算评估中心（CSBA）组织召开的，共有9名参会人员，其中不乏一些重要人物，比如詹姆斯·R.施莱辛格和弗雷德·C.伊克尔。前者曾担任美国国防部部长、能源部部长以及中央情报局局长，后者时任对外关系理事会理事，曾担任国防部负责政策事务的次长、军备控制与裁军署主任以及两党长期战略整合委员会的主席。美国国家战略的质量一直呈下降趋势，这是不争的事实。当时我们聚在一起，就是要搞明白为什么会出现这种问题，而不是为了研究某一个具体的战略。

在第二次世界大战期间及战后，尤其是随着核武器的出现，美国的国家领导人越来越重视国家安全战略问题。但是1989年之后，随着苏联对美国发动大规模攻击的可能性大为降低，美国对国家安全战略进行全面修正就显得十分必要。在后冷战时代，美国需要一个新战略，借以应对关于核扩散、基础设施保护、太空资源利用、能源使用与供给、全球金融市场、信息革命、生物技术进步、北大西洋公约组织的前途、种族冲突和政局不稳的国家以及俄罗斯与中国等方面的问题。

2001年9月11日的恐怖袭击事件发生之后，大刀阔斧地重新设计美国安全制度架构和工作程序显得更加重要。普林斯顿大学国家安全项目组进行的一项分析对当时的形势进行了如下简要描述：“虽然布什政府的《国家安全战略（2002年）》确实提出了多项国家目标，但它并不是认真进行战略规划的成果……虽然展望国家的未来以描述美国在‘9·11’恐怖袭击事件之后的宏大目标是有用的，而且实际上也是

至关重要的，但是即便描述了‘终点’，也要制定一份全面的路线图，以详细阐述美国将如何实现明确的目标，这是必不可少的。”

尽管重新设计安全战略的需要如此迫切，实际行动却寥寥无几。我们首先要问的一个问题就是：“为什么没有采取行动呢？是领导人的问题，还是制度架构的问题，抑或时间间隔太短呢？”我们那次研讨会有个很好的指导性文件，指出人们理解战略、制定战略的能力呈整体下降的趋势，并认为“我们所说的很多战略其实算不上真正的战略，根本原因就是混淆了战略与战略目标”。关于最近几年的美国国家安全战略，该文件认为：“如果你仔细研究2002年和2006年的文件，你所看到的只是各种目标和次级目标，而不是战略。”

读了相关的文献之后，我不得不表示赞同。它们只是提出了一大堆宏伟的目标，并重申了民主、经济福利等方面的价值观，但关于如何切实处理好国家的安全局势，却几乎没有提出什么具体内容。

这些国家安全战略的核心就是小布什总统“先发制人”这一新的重大原则，即为了应对大规模杀伤性武器的威胁，美国可以在必要的情况下发动“预防性战争”。然而，没有任何迹象表明这一原则已经被转化为具有连贯性的战略。也就是说，这些所谓的战略并没有深入研究在哪些实际情形下可以发动预防性战争来遏止、震慑和干预敌人，也没有思考这个原则可能引发的多重问题以及对手会做出什么反应。比如，2003年，美国在伊拉克大张旗鼓地寻找大规模杀伤性武器，但无果而终。要避免类似的失败，“先发制人”政策就必须以更加精准的情报为支撑。

要发动预防性战争，我们有理由期望美军掌握一手的确凿证据，而不能单纯依靠二手情报作为决策依据。培养战前情报收集的能力本应成为重大的战略目标，但实际上美国国家安全战略并没有考虑到这一点。而且从美国干预波斯尼亚和伊拉克的战争来看，当美国决策者为了实现外部支持者的利益而发动军事行动时，根本没有深入思考情

报错误或情报夸大带来的问题。最后，“先发制人”政策会刺激敌人使用极端的保密措施、掩盖手段和联络人，并促使他们拿起武器反抗美国，而不是促使他们保持克制。与此同时，预估这些预料之中的模式在其他行动上有多大作用的政策则付之阙如。

我在阅读美国国家安全战略的另一部分内容时，发现上面说美国将会“同他国一道缓和地区冲突”。这是一种肤浅得令人惊讶的政治口号。请思考一下，除了切实应对地区冲突之外，难道美国还有其他选择吗？美国似乎不可能单枪匹马地在全球各地缓和地区冲突，同样也不可能忽视地区冲突。喊一喊这个口号不会给任何人提供有用的指导。更糟糕的是，空喊口号只会凸显当前的做法越来越不奏效的事实，并引起人们的反感。北约向阿富汗承诺的军事援助和发展援助大部分都没有落实，联合国似乎没有能力解决苏丹、乌干达以及尼泊尔的问题，而且似乎加剧了以色列和巴勒斯坦的冲突。

人们可能会认为这个口号的言外之意是“我们将会绕开联合国，同任何能够缓和地区冲突的国家合作”。但是，泛泛地表达一下同有关方面进行合作的意愿根本算不上“战略”。战略必须解释清楚，在人类活动中存在了数百年的地区冲突为什么突然间就成了重大的安全问题，美国应该动用哪些手段和影响力来说服其他国家一道参与这些斗争。此外，由于有些国家背离了人权尊严、自由贸易、民主和自由等国家安全战略的目标，而美国在缓和地区冲突的问题上又需要同它们合作，那么对于什么情况下可以合作、什么情况下不可以，战略必须给出明确的标准。

下面再举一个以口号替代战略的例子。美国国家安全战略的一个关键目标是：“防止敌人使用大规模杀伤性武器威胁我们、我们的盟国以及我们的朋友。”这只是一个战略目标，而2006年的美国国家安全战略对其这样解释：“我们的目标是让敌人相信无法通过大规模杀

伤性武器实现他们的目标，因此制止或阻止他们使用或拥有大规模杀伤性武器。”

这份战略的制定者脑子里想的到底是什么，真的让人琢磨不透。究竟凭什么让敌人相信大规模杀伤性武器实现不了他们的目标呢？美国自身的“冷战”战略就是以大规模杀伤性武器的威胁为基础的，这很有力地表明这样的威胁是很奏效的。比如，如果萨达姆拥有核武器，并愿意将其用于对付1991年驻扎在沙特阿拉伯的多国部队或2003年驻扎在科威特的多国部队，很显然，他的国家就不会被入侵。他威胁杀死联军士兵的情报是可靠的，而反过来，多国部队威胁要大量杀死伊拉克平民的情报则不那么可靠。根据俄罗斯情报官员的报告，萨达姆早在1991年的时候就明白这一逻辑，而且很后悔没有进一步推进其秘密核计划。由于美国的《国家安全战略（2006年）》没有解释如何采取具体措施削弱核威胁的效力，这种“目标”充其量只是一厢情愿的想法。

人们可能会想当然地认为这是因为美国的国家安全战略是公开的，所以存在种种缺陷，而真正的战略是不会公开的。对于这种解释，我实在不敢苟同。其他能够接触保密信息的分析人士也惊呼，美国国家安全战略缺乏实质性与连贯性。此外，在战略与预算评估中心组织的那个研讨会上，参会人员都是熟知内情的内部人士，他们都是国家最高级别政策的制定者，而且他们中间也一致认为，最近制定的国家安全战略充斥着大量模糊不清的目标，一味地强调给现有的安全机构提供新的资助，但是没有提出能够带来实质性变化的政策或计划。

在那次研讨会上，我的角色是从商业战略的视角来考察这些问题。我觉得，参会者们都以为我会说：“人们在制定商业战略时的态度越来越认真，水平也越来越高。”

借助文档和演示文稿，我告诉参会者，很多企业的确拥有强大而有效的战略。但在以顾问和研究者的身份同企业打交道的个人经历中，我发现我所说的“坏战略”越来越普遍。

我解释说，坏战略与没有战略或战略失败了不是一码事。坏战略指的是明显的错误思维和表述，不幸的是，这种现象越来越常见。坏战略提出了大量的目标，而没有谈到多少实际的政策或行动，认为你只要有目标就足够了。坏战略提出一些相互冲突，有时甚至完全不具有可行性的战略目标。坏战略往往使用浮夸空洞的字眼和句子来掩盖这些缺陷。

那次研讨会结束之后的几年里，我有机会同多位企业高管讨论坏战略的概念。在此过程中，我将坏战略的主要特征概括为本章伊始罗列的那四个方面，即空话、不能直面挑战、错把目标当战略以及糟糕的战略目标。

故作高深的战略

故作高深的战略，其实质就是空话，即用大量的流行词对明显的事实进行肤浅的再表述。空话伪装成了专业知识、思想和分析。下面我们简单地举一个例子，来说明在制定战略过程中常见的空话。零售银行的内部战略备忘录中有这样一句话：“我们的基本战略是发挥以客户为中心的中介作用。”“中介作用”的意思就是它吸纳储户的存款，然后再将存款贷给其他人。“以客户为中心”的意思就是该银行在市场竞争中向储蓄者及贷款者提出更加有利的条款或更加优质的服务。然而，“以客户为中心的中介作用”这个短语纯粹是空话。去掉这种空洞的掩饰词语，你就会发现这家银行的所谓战略其实就是一句“我们银行的基本战略就是成为一家银行”。

空话起源于学术界，而且最近一段时间在信息技术产业内大行其道。比如，欧盟最近有一份报告对“云计算”提出了如下定义：一种涉及多个利益相关方的、在多粒度热点提供某种特定的质量水平的计量服务、具有弹性的资源运行环境。其实，关于“云计算”，我们可以用不那么复杂的方式来解释。当你用谷歌搜索引擎进行搜索或者向支持互联网的服务器发送数据时，根本不知道或不介意使用的是哪一台计算机、哪一个服务器或者哪一种软件系统——机器和网络如“云”一般多，搞清楚这个工作是如何完成的以及如何收费，只是外部服务供应商的事情。

比如，安达信会计师事务所（现已倒闭）于2000年夏季发布过一份报告，我认为那简直是空话连篇。当时安然公司还是华尔街的宠儿，安达信是安然的审计公司，正忙于打着熟悉安然公司商业战略的名头招徕新客户。这份报告是由安达信的一个下属单位提出的，不是由该事务所真正的咨询机构安达信咨询公司提出的，报告为《有权势者的战略》（Strategies of the Movers and Shakers）。

报告者明确表示关键的“有权势者”是安然公司，而安然公司最近宣布要开辟带宽交易市场。用报告者的话说：“9年前，当安然最初宣布它的带宽交易战略时，其市值飙升了90亿美元。今天，市场对其带宽交易业务的估值为300亿美元。”

随着美国对天然气和电力管制的逐步放松，这两类商品的市场价格也出现了波动。然而，公用事业公司[注]希望生产要素的价格保持稳定。安然公司在天然气和电力业务上的战略就是获取实物资产，从事“基差交易”。所谓“基差交易”，是指按照期货价格固定基差，同买方签订天然气或电力买卖合约，然后利用自身资源和期货合约兑现买卖合约。这一方式不仅可以满足自身的需要，也可以避免将来由于价格变动产生合约成本的风险。它利用同投资者和其他交易员签订一大批合约来抵御天气、价格等方面的风险。安然公司在天然气和电力

市场上都是主导性的企业，因此能够迅速掌握关于供给、需求等方面的信息，从而在交易活动中处于优势地位。

当时，每个人都应该思考这样一个问题：“安然公司真的能将这种交易方式复制到带宽交易上吗？”毕竟，带宽交易中没有现货价格可用，交付的货物也没有固定的质量标准，而且带宽也不能在不同的地区之间顺畅流通以维持供需平衡。安然公司不想做一个中间人，而是希望所有交易员直接同它进行交易，但是它在纽约的网络节点与几乎所有人的节点都存在一些距离。与天然气和电力不同的是，带宽的单位成本为零。这就意味着，只要容量超过了实际需求，这种市场上的现货价格就几乎为零。此外，截至2000年夏季，已经安装的光纤容量早已大大超过了实际需求，这一点是显而易见的。最后，在天然气和电力领域，安然公司的交易对象是可以交付的实物资产，而不是容量。但带宽是一种容量，不是可以交付的实物资产。安然公司在这方面没有优势，在线电影和其他带宽密集型的物品几乎算不上实物商品。

那份报告却指出，所有商品市场的“演变”模式都是一样的，因此商业战略具有普遍适用性。图3–1摘录自那份报告中的一张演示文稿，对这种理论进行了概括总结。图3–1中描述了市场从实物到知识空间再到其他市场的演变过程，似乎表明证券衍生品市场是“获取高额价值”的一种形式。

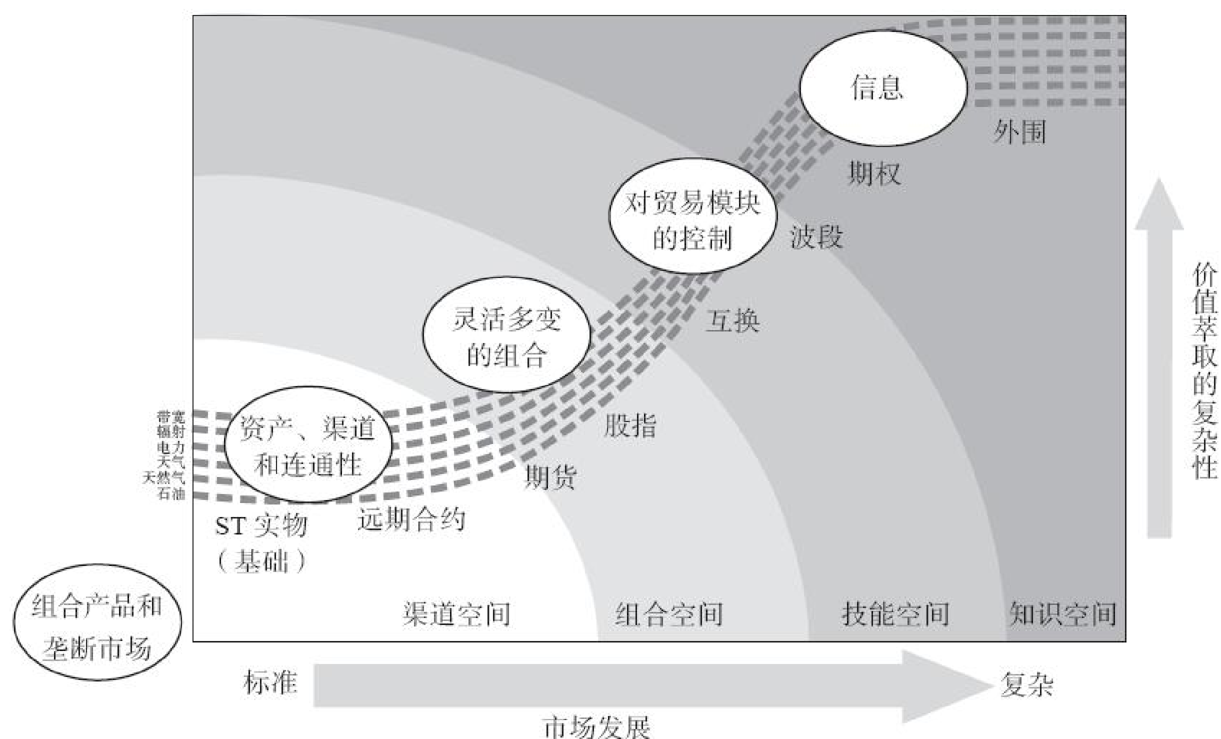


图3－1 在今天的带宽市场上，连通性是关键

图3－1以及相应的口头报告无助于解决建立带宽市场过程中的真正挑战，是纯粹的空话。表面来看，报告似乎分析得很有道理，并对大量的信息进行了概括。但细查之下，就会发现这个报告只是似是而非的陈述、复杂的图表以及大量术语的简单堆砌。

市场不一定总是从简单向复杂演变，而常常会以另外一种方式发生变化。是的，你需要基价来制定期货与期权合约，但是基价不一定是一种商品或者一个价格。比如，交易员可以根据芝加哥期权交易所波动率指数订立期货交易合约。安然公司的天然气和电力在交易时以实物资产的所有权为基础，但这可能只是一种暂时的现象。长期以来，石油产业和农业的期货合约和期权一直都是在生产者没有深度参与的情况下开展的。

等待有人回答的时候，我感到很失望。这份报告的核心内容就是上面那张空洞的图形以及一大串所谓的市场开辟者的新“战略”。报

告中提到的“战略”包括建立一个电子交易平台、成为一家场外交易的经纪公司，以及成为一个咨询供应商，只是一些名词而已，就像屠夫、面包师、烛台制造商等名词一样，都算不上战略。如果你认为“信息供应商”这个词描述的是一种商业战略，那你就是这种空话的主要兜售对象了。

14个月之后，安然公司明显要垮掉了。由于债台高筑，利润空间下降，安然公司在英国和巴西的几个大项目都以失败告终，带宽交易中的损失也十分惨重，外界开始质疑安然公司能否履行合约。谁都不想和一个随时可能倒闭的公司订立期货合约，这就注定了安然公司要倒闭的结局。2001年12月，当安然公司倒闭的时候，其做假账的证据越来越多地浮出水面。受这个丑闻牵连，安然的审计公司安达信也倒闭了（这家公司负责咨询业务的分支安达信咨询公司改名为埃森哲咨询公司）。一个有序的带宽交易市场当然也没有建立起来。

真正的专业知识和见解的一个特征就是，能够让人们理解复杂的主题。普通的战略以及坏战略的特点就是毫无必要的复杂性，即为了掩盖实质性内容的缺失而大量采用大话、空话。

不能直面挑战的坏战略

战略是渡过难关的途径，是克服障碍的手段，也是应对挑战的方式。如果你找不到真正的挑战，那就很难或不可能评估战略的质量。如果你不能评估战略的质量，那你便无法拒绝坏战略，或者改良好战略。

国际收割机公司（International Harvester）曾经是美国第四大企业，这家企业可以追溯到赛勒斯·麦考密克发明的收割机。这种收割机和铁路一起对美国大平原的开发做出了重大贡献。1977年，国际

收割机公司的董事会聘请施乐公司（Xerox）原总经理阿尔奇·麦卡尔德出任首席执行官，他肩负的使命是让这家业绩疲软的公司焕发生机。

在麦卡尔德执掌国际收割机公司之前，该公司已经进行了长达10年之久的现代化革新进程。博思艾伦咨询公司帮助该公司进行了重新规划，合益集团（Hay Associates）为其制定了现代管理职位描述和激励机制，麦卡尔德本人则带来了一个财务和战略管理团队。1979年7月，他们制定了一份洋洋洒洒的《公司战略规划》，但这是典型的坏战略。

国际收割机公司的《公司战略规划》包括5个独立的战略规划，每个业务部门负责制定一个，包括农业设备业务（30亿美元）、卡车制造业务（40亿美元）、工业设备业务（10亿美元）、燃气轮机业务（3亿美元）和零部件业务（10亿美元）。总体“战略”的目标是提高公司在每一项业务上的市场份额，削减各个业务的成本，以期提高收入和利润。图3－2是从该公司的规划中复制过来的，图中的内容是过去的利润以及预期利润。图中的曲线恰似完美的“曲棍球棒”[注]。按照这个图的预期，该公司经过低谷之后，立即就会复苏过来，之后便呈现出稳定增长的态势。

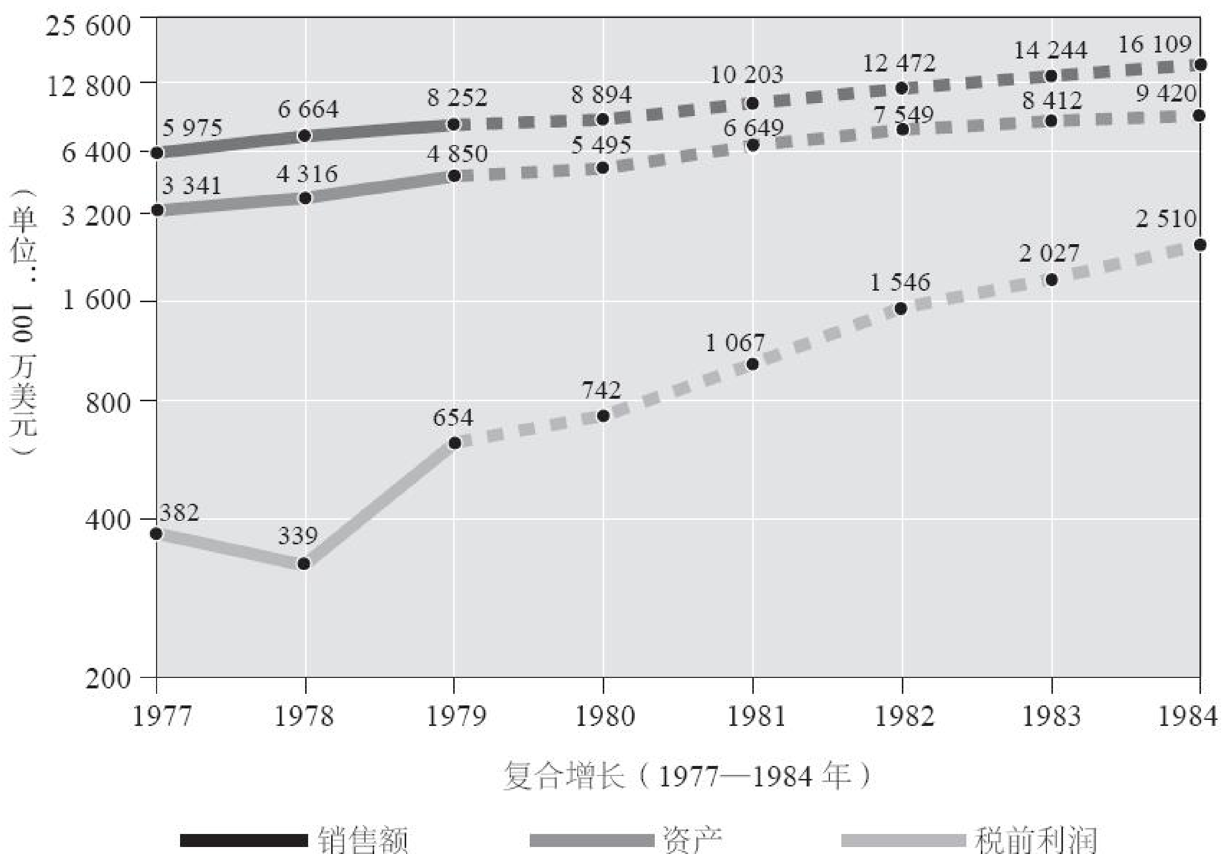


图3－2 国际收割机公司的销售额、资产以及税前利润（1977—1984年）

这份战略规划并不缺少特色和细节。比如，在农业设备领域，该规划涉及各个环节。总体战略的意图是加强经销商网络，并降低制造成本。根据该规划，国际收割机公司农业设备业务会在市场上有效应对来自迪尔公司（John Deere）、福特、弗格森（Massey Ferguson）以及凯斯（J.I.Case）等竞争对手的压力，其市场份额会从16%提高到20%。

但是，该规划最大的败笔在于没有意识到真正的问题所在。如果你不仔细研究这个规划，就发现不了这一点。真正的问题是该公司的工作效率极为低下，即便加大新设备投资力度，或者鼓励经理们提高市场份额，也解决不了这个问题。该公司的规划中根本没有提到这个问题。比如，在国际收割机公司的工厂里，工作章程明确规定，允许资深员工按照自己的意愿调动岗位，而每一次岗位调动都会引发其他

人转换岗位，导致国际收割机公司的利润率长期以来只是竞争对手的一半。此外，国际收割机公司的劳资关系在美国也是糟糕得出名。在美国最早的劳资纠纷中，该公司可谓榜上有名，1886年的芝加哥干草市场暴乱就起源于该公司。在这场暴乱中，一个无政府主义者在集会上投掷炸弹，导致多名警察和工人死亡。

如果你不能确定并分析障碍，就不会拥有真正的战略，拥有的只是一个挑战性目标、一个预算或者愿望清单而已。

麦卡尔德确实在头一两年里削减了国际收割机公司的行政管理费用，提高了账面利润。但是，之后他却迫使该公司的员工进行了长达6个月的罢工，后者希望通过这种方式获得对自己更加有利的劳资合同。他并没有得到什么重大让步，而且罢工结束之后，公司开始迅速走向崩溃。1979—1985年，公司损失30多亿美元，42家工厂关闭了35家，裁员85000人，只留下15000名员工。公司剥离了多个领域的业务，农业设备业务与天纳克公司（Tenneco）下属的凯斯实现了融合。卡车制造业务改名为纳威司达（Navistar）并存活了下来，今天，纳威司达已经成为重型卡车和发动机制造领域的领军企业。

如今，国际收割机公司1979年制定的战略规划已经过时了。我们在制定战略规划时，已经不再采用常见的数字表格和气泡图，而是有了一种新颖的制作格式。当前这种“填空式”的模板首先让你填写“愿景”，接下来是“目标陈述”或者“核心价值”列表，然后是“战略目标”列表（我们将会在第4章进一步探讨这种模板式的战略）。

虽然这些战略都采用了充满现代色彩的字眼和口号，但和国际收割机公司的战略规划一样，它们没有发现并解决妨碍企业发展的根本性障碍和问题，只能归入坏战略类别。研究一下这些战略，或者倾听一下制定战略的经理人的观点，你几乎看不到战略思维的存在。相

反，你能听到的只是空洞无物的高谈阔论，以及增加开支、改善境遇的计划。

＊＊＊

美国国防部高级研究计划局（DARPA）致力于实现突破性的技术革新，以维护国家安全。它的战略与国际收割机公司的战略截然相反，因为它清楚地认识到了面临挑战的实质。关于其战略要解决的基本问题，国防部高级研究计划局做出了如下表述：

对于任何军事研究组织而言，一个无法回避的基本问题就是将军事问题同技术机遇相结合，包括新技术带来的可资借鉴的新理念。这种挑战中的某些方面处理起来是极为困难的，因为：（1）一些军事问题没有轻而易举的或者明显的技术解决方案；（2）一些正在显现的技术可能会对军事产生深远的影响，而这些影响还不明朗。国防部高级研究计划局将资金集中投入到这个棘手的领域，虽然失败的风险较大，但是这些技术挑战一旦得到解决，就会对美国国家安全带来极大的好处。

为了应对这种挑战，国防部高级研究计划局集中精力研究那些军事部门认为风险太大或者严重脱离当前使命的项目。它所思所想的是指挥官们未来的需要，而不是他们今天会提出的要求，但它将工作范围局限于天才式人物提出的优秀想法。国防部高级研究计划局取得的成就包括：弹道导弹防御、隐形技术、全球定位系统、语音识别技术、互联网、陆空两栖无人机以及纳米技术等。

国防部高级研究计划局的战略不只是一个总体方向，还包括一些具体的政策，用以指导其日常行动。比如，它的项目经理的任期一般是4—6年，以此限制机构过于臃肿，并吸纳新的人才。新的项目经理也愿意挑战其前任的思想和工作。此外，国防部高级研究计划局在行政管理费用和实体设备上的投入也非常有限，以防止既得利益团体阻

碍研究工作朝着既定的方向发展。这些政策赖以制定的基础就是对创新道路上的障碍进行了实事求是的评估，它们明显不同于“留住最优秀的人才”“保持创新文化”等空洞的目标。

国防部高级研究计划局令人惊讶的战略具有一切好战略共有的形态与结构。它对面对的挑战进行了仔细的定义，预料到了现实世界中必须克服的障碍，没有流于空洞无物的大话、空话，并制定了具体的政策，最后围绕着如何克服这些现实困难而进行资源配置和行为选择。

错把目标当战略

查德·洛根是一家图形艺术公司的首席执行官。在听完我一个关于自我约束与奉献精神的演讲之后，他主动向我作了自我介绍，请我帮助他的管理团队培养“战略思维”。

洛根的办公室位于市中心的商业大厦里，以提供定制图形服务为主，客户包括杂志社、出版商、广告商以及各类企业。他在大学期间曾经是运动健将，后来转行从事图形艺术销售工作。他是这家公司创始人的侄子，两年前，那位创始人去世了，他就理所当然地接管了这家公司。

这家公司的办公室朴实无华，首席执行官的会议室里摆放着用柚木制作的家具。墙上明亮的壁橱里悬挂着公司的得意之作，会议桌擦拭得油光可鉴，能够映出这些得意之作的影子。

该公司由一个大型的设计组和三个销售部门构成：媒体部面向杂志和报纸；企业部面向企业，以制作小册子和产品目录为主；数码部主要面向网络客户。

洛根解释说，他的总体目标很简单，他称之为“20/20计划”，即公司年收入增长20%，利润率达到20%或者更高水平。他说：“我们的总体战略已经定下来了。我们将会实现增长，而且要获得更高的利润。我面临的问题就是把所有人的力量拧成一股绳，为这个目标而奋斗。我需要做的是让手下的高管们接受一些关于战略思维方面的培训，让他们完全跟得上企业发展的节拍。我需要一些技巧，那种他们明天同客户会谈就能用得上的技巧。”

我向洛根提出了一个问题：“在你的战略中，除了提出企业增长目标和利润率目标之外，还有其他方面的内容吗？”他从会议桌的另一侧将一份文件推到我的面前，标题是“2005年战略规划”。这份文件主要是这家公司未来4年里在收入、成本、总利润等方面的前景展望。在之前的四五年里，该公司奋力保持了自己的市场份额，其税后利润率维持在12%左右的水平。对该公司所在的行业而言，这个数字属于中等水平。其战略规划的预期利润率是20%，企业年收入增长率也是20%。这份文件的第一页赫然列出了“我们的关键战略”，如下所示。

•我们将成为一流的图形艺术服务供应商。

•我们将向客户提供独特而富有创意的解决方案。

•我们的年收入将至少保持20%的增长率。

•我们将维持至少20%的利润率。

•我们将培育以奉献精神为导向的企业文化，所有员工都为实现企业目标而努力奋斗。

•我们将着力打造诚信、开放的工作环境。

•我们将大力支持我们赖以生存的大环境。

洛根表示："我们用了大约三周的时间广泛征求各方的意见，终于制定了这些关键战略。我相信它们可以实现。我认为公司能够给员工带来荣誉感和归属感，员工也愿意为公司发展尽心尽力。大家对这些关键战略都有广泛的认同。"

我说："这份'20/20计划'提出了一个雄心勃勃的财务目标。那么要实现这个目标，你们准备做些什么呢？"

洛根顿时陷入了沉默，用食指轻轻地敲着这份文件，然后回答说："当年我还是足球运动员的时候就深刻体会到，成功需要力量和技巧，但最重要的是必胜的意志，即成功的动力。本公司的各位经理和每位员工工作劲头十足，我们向数码技术过渡的工作也处理得很稳妥。但是一心想着已有的成就而故步自封与必胜的意志之间还是有差别的。我们的战略规划诚然具有挑战性，但成功的秘诀就是把目标设定得高一些。我们将会立即行动起来，不断努力，不达目的绝不罢休。"

当我问洛根"要实现这个目标，你们准备做些什么"的时候，我其实是在寻找杠杆支点，找到了这个点，我们就有理由相信这家沉静的公司的增长速度和利润率能够获得大幅提升。一份战略就像一个杠杆，能够将力量放大很多。是的，你可能有力气，有绳索，有动力，能够将地上的大石块拖走，但是使用杠杆和转轮是更加明智的做法。我再次问："查德，如果一个企业的业绩能够实现你规划的那种飞跃，那么该企业通常有一个关键的支点，或者它所在的行业出现了变化而创造了很多新的机遇。你能明确地讲一下贵公司的杠杆支点在哪里吗？"

洛根眉头一皱，双唇微闭，似乎是因为我无法理解他的意思而感到失望和沮丧。他从公文包中取出一份文件，用手指指着一段突出显示的文字说道："这是杰克·韦尔奇说的。"上面写着："我们发现

通过谋求似乎难以企及的目标，很多不可能的事情往往会变成事实。”

“这就是我们准备做的。”洛根说。

我不认为洛根的规划是一个有用的行动方案。战略目标都是针对具体的事情或任务而制定的，比如把回应客户诉求的时间缩短一半，或者在《财富》世界500强企业中找到一份工作等。但是，此时此刻同洛根争辩是无济于事的，因为如果你想让你的客户听从你的意见，必须先让对方同意和你对话，而当时洛根沉迷于自己的宏伟蓝图描绘的大好前景之中，根本听不进去不同的声音。于是，我说道：“好吧，我明白你的意思了，给我一些时间让我研究一下这些数据。”

其实，我并不需要研究这些数据，只是需要一些时间想想通过哪种方式来帮助洛根。虽然他的愿望是美好的，但是在我看来，他的战略规划只是提出了一些结果，并没有制定具体的行动方案。在他的意识中，他笃信勇气、毅力、干劲和意志。他的“不达目的誓不罢休”让我想起了第一次世界大战中，在1915—1917年出现的种种惨烈的场景，尤其是发生在帕斯尚尔的那场战役。

＊＊＊

1914年，第一次世界大战爆发。情绪激昂的人们成群结队地涌上街头，激愤的年轻人在游行时疯狂地挥舞着自己的帽子，以此证明自己的参战热情。在那个时代，尤其是在法国，人们普遍信奉的人生哲学是成功的关键在于意志力、精神、斗志、热忱以及动力。在长达3年的战争岁月里，将军们为了收复一英里毫无用处的土地，而将大批积极参战、斗志昂扬的年轻人送上了战场，构筑坚固的防御工事，结果导致阵亡将士的数量从数万飙升到数十万。

1917年，在法国弗兰德斯省帕斯尚尔村附近，英军将领道格拉斯·黑格计划对德军发起攻击，以期突破德军重兵把守的防线，开辟一条直通大海的陆路通道，进而将德军分割成两部分。发起攻势之前曾经有人提醒他，如果要炮轰铁板一块的德军阵地，海防大堤也难逃一劫，一旦决堤，海水将会淹没低于海平面的大片农田。但是黑格固执己见，坚持炮轰德军阵地。结果海防大堤崩溃，良田沃土顿时变成洪水泛滥的泥潭，人陷进去可以淹没到膝盖乃至小腹部位，坦克、马匹和伤员陷入其中而动弹不得。

在一年之前的索姆河战役中，英军损失兵力高达10万之众，令黑格将军震惊不已。有鉴于此，他承诺如果这次对德攻势进展受挫，就会取消进攻计划，但是由于其坚定的意志力和“最后一次冲锋”的思想在作祟，这场攻势一直持续了3个月之久。在最后10天的攻击中，加拿大军队前仆后继，挣扎着穿过泥潭，迎着德军的炮火直接发起强攻，最终夺下了一个小山头，却付出了16000人死伤的代价。在为期3个月的帕斯尚尔战役中，协约国向前推进了5英里，但付出了70000余名将士阵亡、250000人受伤的代价。对于这场战役，温斯顿·丘吉尔给出了这样的评价：“勇力与生命之靡费甚重，亘古至今，无以至此。”

在索姆河战役和帕斯尚尔战役中，英国及其联邦国家的一代热血青年在黑格的率领下踏上了死亡之路。与之相似的是，在索姆河战役中，法国的热血青年在约瑟夫·霞飞的带领下踏上了死亡之路；在凡尔登战役中，德国的热血青年在埃里克·冯·法金汉的带领下踏上了死亡之路。

在巡回演说中，美国的励志演说家比欧洲的要多，美国普遍的做法就是激发一个人的动力。比如，美国人罗斯·佩罗曾说过：“大多数人都是在快要成功的时刻选择了放弃，他们都是在距离终点只有一

步之遥时退却了。他们在比赛的最后一刻，在再前进一步就能胜利的时刻放弃了。”

听到这句话，很多美国人可能会表示赞同。相比之下，很多欧洲人听到的却是帕斯尚尔战场上空回荡的“最后一次冲锋”的喊声。在那场战役中，惨遭屠戮的军队并不缺乏作战的动力，而是缺少有效的战略领导。动力是生命与成功的必然要素，而且领导者也有理由要求进行“最后一次冲锋”，但是领导者的工作不应该局限于此。领导者的职责在于创造适当的条件，让下属的努力结出丰硕的成果，还在于制定一个值得所有人为之奋斗的战略。

＊＊＊

第一次见面结束没几天，我同查德·洛根再次进行了会谈。我告诉他我会阐述自己的观点，然后让他自己决定是否与我一道从事战略制定的工作。我说了下面一番话。

我认为你们的志向还是很宏伟的，但你们没有战略。我认为，就目前而言，同贵公司的经理们为实现“20/20规划”而制定战略并没有多大用处。

我的建议是，你们先着力确定有利于公司发展的机遇。这些机遇可以从企业内部发掘出来，比如公司内部可能存在一些妨碍员工工作的瓶颈和桎梏，消除了这些因素，将为公司腾飞提供可喜的机遇。此外，还有一些机遇是企业外部的因素带来的。要做好这项工作，你们可能需要成立一个工作小组，花上一个月的时间，审视一下谁才是你们的客户、你们在和谁竞争以及当前存在哪些机遇。你可以仔细研究一下贵公司出现了哪些变化，以增强你在竞争中的优势。你应该集思广益，这样才能尽可能多地收集信息。如果你允许，我可以帮你设计这个过程，也许还可以帮你设计一些适当的问题。这样，我们最终制

定的战略就是集中精力抓住一两个有利机遇，那么贵公司就可以大幅削减成本或者实现重大突破。

我无法提前告诉你这样的机遇有多大，或者这样的机遇在哪里，无法提前告诉你企业收入的增幅有多大。也许你想要增加新的服务，或者砍掉无法赢利的业务。也许你发现从公司内部着手改善图形设计工作比一味地同竞争对手抢市场更有前途。但是，你最终制定的公司战略应该只列出最重要的任务，任务清单应该尽可能短，这样才能为进一步发展打好基础。如果我处在你的位置，就会这么做。

如果你在当前的道路上继续走下去，会继续夸大工作激情和动力对于公司发展的作用。平心而论，我不推荐贵公司走这条路，因为商业竞争不仅仅是力量与意志的竞争，还是眼光和能力的竞争。我的判断是，仅仅依靠工作动力本身，不会为贵公司实现战略目标带来很大的帮助。

查德·洛根对我表示感谢，却在一周之后请来了一位新顾问。新顾问带领洛根及其部门经理进行了一项名为“展望”的活动，核心问题是：“你认为这家公司能变得多大？”上午，他们的期待从“稍大”变成了“比现在大很多”。到了下午，这位顾问怂恿他们说：“想一下比现在大一倍是什么样子。”洛根很高兴，而我也很高兴能另谋他就。

＊＊＊

查德·洛根的“关键战略”与真正的战略根本搭不上边儿，充其量只是业绩目标而已，而很多企业的“战略规划”都面临同样的问题。

企业领导者都知道他们的企业需要有自己的战略，但很多人对战略规划的整个过程感到沮丧和失望。出现这种情绪的原因是大多数企

业的战略规划只是未来三五年的“滚动预算”和市场份额预期。把这种滚动预算称为“战略规划”的话，只会让人们误以为这就是一个具有连贯性的战略。

进行规划并没有什么不对，而且规划是管理工作的一部分。以一个迅速增长的零售连锁店为例，它需要一个规划来指导资产收购、公司建设、人员培训等方面的工作。这是一个资源配置规划应该做的事情，它能够确保各种资源在具有现实需要时及时配置到位，并有助于管理人员发现规划之外的偶然因素。与之相似，一家跨国工程公司需要一个规划来指导、协调人力资源活动，指导在各个地区增设或扩大办事处，并指导融资政策。

如果你愿意，也可以将这些每年都会进行的规划活动称为“战略规划”，但它们并不是战略。它们并不是大幅提高业绩的有效手段，因此不是高级管理人员希望得到的结果。要获得更好的业绩，领导者们必须认清前进道路上的主要障碍，然后制定一个连贯性的战略来克服障碍。这项工作也许需要产品创新、营销渠道创新，或者需要改变企业的组织结构。这项工作或许还需要深入挖掘环境变化的潜在意义，这些变化涉及技术、消费者偏好、法律、资源价格、竞争行为等方面。领导者的责任是判断哪个方面的路径是最有效的，然后集中整个企业的知识、资源和精力为之奋斗。非常重要的一点是，机遇、挑战与变化并非每年都会准时准点发生。因此，真正的战略工作并非每年都需要做，而是没有规律的。

糟糕的战略目标

如果你是一个中层管理人员，那么你的工作目标就是由你的老板制定的。如果你在一家开明的公司里工作，那么你的工作目标可能是你和老板通过协商共同制定的。无论是哪种情况，人们都会自然而然

地认为战略就是为实现特定目标而采取的行动。但是，最高领导者如果采纳这种思维方式，将是一个错误。

总经理、首席执行官、总裁或者其他高层管理人员享有更多的权力和更大的行动自由。卓有成效的领导者在制定目标时都是谨慎的，不会随意追求一些目标，他们会判断应该追求哪些总体性的目标，并为各部门制定好次级目标。实际上，对于任何一个战略而言，其有效因素就在于设定了战略目标。成为领导者要面临的一个挑战就是处理好一个转变，即从别人为你制定目标到自主决定企业宗旨与目标的转变。

为了区分转变前后的不同，我们用“总体目标”一词来指总体性的价值观和愿望，用“中间目标”一词来指特定的运营目标。这样一来，美国的“总体目标”可以说是实现自由、正义、和平、安全和幸福，具体的“中间目标”则是打败塔利班，重建日趋没落的基础设施。正是战略将模糊的总体目标转变为连贯性的、可以实现的中间目标。领导者最重要的工作就是在“总体目标”与“中间目标”之间搭建起战略这座桥梁，并适时地进行微调。

例如，陈氏兄弟（Chen Brothers）是一家快速增长的区域性特产经销商，其总体目标包括增加利润、打造良好的工作环境以及成为有机食品的主要经销商。这些目标都是很好的，但是这些目标虽然可以被视为限制性条件，却没有一个目标算得上战略或具体行动（也就是说，这些宽泛的目标就像足球规则一样，因为这些规则把很多活动排除在外，而没有具体说明球队应该做什么）。

陈氏兄弟最初的目标是面向当地愿意为某些在大型连锁店里买不到的土特产支付溢价的零售商。企业的最高决策者已经把本企业的客户和潜在客户划分为三个层次，并针对每个层次制定了具体的战略目标：对于高级客户，要实现货架空间的主导地位；对于中级客户，要

提供与其他经销商相似或更好的产品；对于第三层次的客户，要不断提高市场占有率。

最近，全食食品公司（Whole Foods）的快速发展给构成陈氏兄弟目标市场的特产店带来了越来越大的压力。因此，陈氏兄弟的管理层制定了一个新的战略，将当地小型食品加工厂联合起来，使用一个共同的品牌，通过全食食品公司进行销售。这种战略的转变对于陈氏兄弟的总体目标没有什么冲击，但显然意味着当前战略目标的根本重建。在新的战略中，陈氏兄弟不再为不同层次的零售商设定不同的市场占有率目标，而是建立了一个完整的团队，将生产、营销、广告、配送和融资等环节融为一体。整个团队共同努力，让陈氏兄弟最具特色的新产品通过全食食品公司的销售在全美范围内家喻户晓。一旦这个目标实现了，那么关于公司其他产品、货架空间以及市场份额的目标也就能实现。

陈氏兄弟没有坠入“战略就是宏大愿景或者一套财务目标”的认知陷阱。相反，其管理人员灵活地设计了一个集中于一两个重要目标的“前进之路”。一旦战略目标实现，公司就会出现新的机遇，就可以设定更加宏伟的目标。

大杂烩式的目标

好战略的优势在于能够将精力与资源集中于一个或少数几个关键目标，而这些目标一旦实现，将会带来一系列可喜的成果。糟糕的战略目标的一种表现形式就是各种目标杂乱无章，仿佛大杂烩一般。

长长的任务清单通常被错误地称为“战略”或“目标”，但其实算不上战略，只是列出了要做而未做的事情。这样的任务清单往往是规划会议上制定出来的。在这种会议上，各个利益相关方都根据自身利益和愿望提出要求。参会人员并不是集中力量解决少数重要的事项，而是将一整天收集到的所有建议一股脑儿地放进“战略规划”

中。然后，等到发现目标多如大杂烩时，就会冠以“长期”一词，这样一来，就不用在当天做这些事情了。

一个生动的例子就是，前不久，我有机会同太平洋西北地区的一个小城市的市长共同探讨有关战略的问题。他的规划委员会提出的战略规划包括47个“战略”和178个行动事项，其中第122号行动事项是“制定战略规划”。还有一个例子是洛杉矶联合学区针对“重中之重的学校”（接下来将会讨论到）的战略规划，包括7个“战略”、26个“战术”以及234个“行动步骤”，真是名副其实的大杂烩。这种情况普遍存在于城市、学区、非营利性机构以及一些企业的战略之中。

不切实际的目标

糟糕的战略目标的第二个表现形式是不切实际。好战略能够应对重要的挑战，此外，还在挑战与行动之间、愿望与即期目标（能力范围内）之间搭建了一座桥梁。因此，好战略的目标在现有资源和能力的前提下得以实现的可能性更大（请参考第7章关于近似目标的讨论）。相比之下，不切实际的目标往往是简单陈述一下对事态的美好预期，或者简单地说明一下当前的挑战，而对于如何实现预期、如何克服挑战等人人都毫无头绪的具体过程，则一般不会涉及。

领导者可能成功地确定了关键性的挑战，并且提出了总体方案来应对这一挑战。但是如果后来制定的战略目标不切实际，那么就不可能取得多大的成就。好战略的宗旨在于为克服关键挑战提供一套可能实现的行动方案。如果领导者设定的战略目标实现起来与克服挑战的难度相当，那么这个战略的价值就会大打折扣。

＊＊＊

2006年，曾是美国海军上将的戴维·布鲁尔被任命为洛杉矶联合学区的学监。这是美国面积最大的学区，布鲁尔面临的一个严峻任务

就是力挽狂澜，提高这个学区的成绩。

在加利福尼亚州，评估学校办学情况的依据是学校在全州的集中测试成绩，即学术表现指数（API）。洛杉矶共有991所学校，很多学校在测试中的表现都不错。然而，有309所学校没有达到美国教育部《不让一个孩子落后》法案规定的目标。布鲁尔认真研究了学区的现状，不久就确定工作中的最大挑战在于该区考试成绩最低的34所学校，包括17所初中和17所高中。他将这34所学校定为工作中的“重中之重”，计划首先着重提高这34所学校的成绩，然后再接再厉，在以往成就的基础上提高其他学校的成绩。

值得称道的是，布鲁尔制定的战略具有明显的聚焦化特征，因为这34所学校在API考核中的表现一直都是最差的。通过这场攻坚战，就可以顺带解决很多历史性问题，消除过去那种监管体制层级过多、工会控制过于死板以及管理权过于集中等弊端。其实，将这一挑战作为战略重点是很合理的，因为集中力量处理好这个关键问题之后，就会取得一定的成就。

然而，应该指出的一点是，目前对于“成绩”的定义是不合理的。用API成绩来评估学校办学情况容易忽视其他方面的很多问题，比如洛杉矶联合学区高得惊人的辍学率，而非洲裔和西班牙裔的学生辍学率尤其高。这两类学生构成了洛杉矶学生的主体，他们所占的比例分别是13%和70%。这个学区的非洲裔高中生的辍学率高达33%，而西班牙裔高中生的辍学率是28%。按照现行的评价标准，要提高学校在API考核中的成绩，就要将那些成绩最差的学生劝退，这是一个多么可怕的情况啊！

如果领导者把挑战的主要特征定性为表现不佳，这就为坏战略的制定奠定了基础。表现不佳只是一种结果，真正的挑战在于导致表现

不佳的那些因素。除非领导者能够解释清楚为什么过去的情况一直不尽如人意，或者为什么挑战如此严峻，否则就很难制定出好战略。

例如，布鲁尔的7个关键战略之一就是“建立起由具有共同的信仰和价值观，并对所有成年人和学生抱有期望的人组成的学校和学区领导团队，为不断改善办学质量提供支持，确保高水平的教学”。要实现这一点，可以培养“行政领导和其他领导的能力……在日常工作中，改革型领导需要制定高度专一的计划来培养、提高并运用关键能力”。

这个战略或者说这个目标在几个方面都是“坏”的。

首先，它没有诊断出领导管理不力以及对学生期望不高的原因。认真考察一下这个问题就不难发现，这些被视为重中之重的学校在过去数十年间一直表现不佳。在当前的管理体制下，每个学生每年所需的费用是25000美元。即便如此，也不能保证一个八年级的学生具有读写和算术能力，这个体制确实很失败。虽然大多数教师和校长都能尽职尽责，但是能力不够的也大有人在。此外，权力集中程度很高的官僚体制数十年来一直试图改革当前这个体制，但并没有成功。

其次，“改革型领导”的提法不切实际，原因有三：第一，战略规划中已经明文指出，很多管理者和领导者能力有限，连日常工作中的问题都穷于应付；第二，即便是在最好的环境下，人们也都不知道如何打造改革型领导；第三，官僚体制和工会体制过于庞大，而且无事不管，导致这些学校备受掣肘。如果没有上级的批准，所谓的改革型领导甚至无权更改办公用纸的颜色。即便一些校长算不上称职的改革型领导，要撤换他们的可能性也几乎为零。而战略规划提出的各种解决办法，比如关于领导层协调、休假、内部培训等方面的提议，也都不足以扭转可悲的现实，反映出这个自私自利的体制造成的巨大浪费。

一个十分有趣的提法是，领导团队要有共同的信仰和价值观。在当前的美国教育界，这种提法很常见。强迫所有人接受同一种信仰和价值观并不一定能带来好成绩，虽然这种状态不切实际，但与当前强调改革的政治主调是一致的，因此一直被视为通过改革谋求转变的道路。

布鲁尔的另外一个“战略”是在每个学校建立一个由学识广博、获得充分授权的家长与教师、社区合作伙伴组成的团体，共同为实现高质量的教学与学习提供支持。“战略”还特别提出设立一个社团联络处，负责组织每月一次的例会和一年两次的家长会，并负责实施家长志愿者项目。

如果这个团体能够深入参与学校管理，也许会带来很多可喜的改观。实际上，这只是一个不切实际的目标，几乎算不上战略。这34所学校中，表现不佳的学生具有的问题在幼儿园时期就出现了，并随着年龄增大而日趋严重，主要原因就是这些学校所在的社区贫穷、混乱。在洛杉矶联合学区，很多学生都是非法移民或非法移民的子女。他们的名字和住址都是虚假的，学生家长可能不愿意报名参加学校的各种项目。很多学生的母亲都是少女妈妈，她们自己没有接受过完整的教育，也不读书，每天忙于应付报酬很低的工作，在工作地和住处之间来回奔波，几乎没有什么空闲和精力管教孩子。这些才是真正的挑战所在，好战略应该认识到这一点。

＊＊＊

研究了美国国家安全战略、安达信的报告、国际收割机公司、查德·洛根以及洛杉矶联合学区的案例之后，我们会明白坏战略是无意义、肤浅的，具有内在冲突，不能确定或解决真正的问题。当你被迫听到或读到坏战略的时候，会感到无聊、不愉快。在下一章，我们将讨论为什么存在这么多坏战略。

---

1. 公用事业公司指经营水、电、天然气等公用资源的公司，安然公司就是这类公司。——译者注
2. 此处代指曲棍球棒效应，指在某一个固定的周期（月、季或年），前期销量很低，到期末销量会有一个突发性的增长，而且在连续的周期中，这种现象会周而复始，其需求曲线的形状类似曲棍球棒，因此在供应链管理中被称为曲棍球棒现象。——编者注

第4章　为什么坏战略普遍存在

战略就是要有所为，有所不为，既要利用有限的资源与精力实现一些目标，也要放弃一些目标。对于任何一个组织而言，除非集体毁灭的危险迫在眉睫，否则战略的转变必将触及一部分人的利益，并使他们的生存环境恶化。因此，凡是涉及战略变化的任务，几乎总会遭到强烈的反对。

战略十分重要，几乎所有人都承认这一点，那为什么坏战略这么普遍呢？首先要说明的一点是，坏战略与评估错误不是一回事。企业在评估竞争环境、自有资源、历史教训以及变革与创新引起的机遇和问题时，经常会出现这样那样的错误和失误，我对这种情况十分了解。

然而，过去这些年，我在同企业打交道以及向企业高管和MBA学员讲授战略学的过程中逐渐发现，即便加强培训力度，提高学员在上述领域的评估能力，人们制定坏战略的倾向依然几乎无法扭转。坏战略之所以如此普遍，就是因为它不需要认真的分析、严谨的逻辑和谨慎的选择。通过制定坏战略，人们就可以不必处理复杂的基本问题，也不用劳心费力地掌握基本情况。

坏战略不是评估错误，而是为了回避制定好战略的辛苦。人们选择回避这种辛苦的第一个原因就是，进行抉择是非常痛苦、困难的事情。当领导者不愿意或者没能力在相互矛盾的价值观和利益相关方之间进行抉择的时候，出现坏战略就成了必然的结果。坏战略出现的第二个原因是模板式战略的诱惑。通过这种战略模板，人们只需要在模板上填上愿景、使命、价值、战略就行了。这种千篇一律的模板提供

了一个简易的选择，免去了进行分析和多方协调的痛苦。坏战略出现的第三个原因是所谓的“新思想”，即成功的唯一要素就是积极的心态。坏战略出笼还有其他方面的原因，但上述三个原因最常见。弄清楚这些问题产生的原因和弊端，应该能让你少走很多弯路。

不愿意或没有能力做出抉择

战略具有聚焦化特征，因此需要在不同的备选方案中做出取舍抉择，这就意味着要选择一些目标并放弃其他目标。如果这个困难的工作做不好，战略就会缺乏条理，其作用也会大打折扣。

1992年初，我同美国数字设备公司（DEC）的几位高管讨论了战略问题，研究公司未来的发展方向。在20世纪六七十年代，DEC公司曾经是微型计算机革命中的领军企业，也是便捷操作系统的创新者。但是，随着新一代32位个人计算机的兴起，该公司在市场竞争中的处境越来越不利。当时，人们严重怀疑如果不实行重大变革，这家公司能否生存下去。

虽然参加讨论的关键人物有好几个，但为了便于叙述起见，我只总结了亚历克、贝弗莉和克雷格这三位高管的观点，分别代表三个不同的发展方向。

亚历克认为，DEC公司一直都是一家计算机公司，应该坚持这个方向，将硬件与软件融入实用性系统。

贝弗莉以戏谑的口吻说亚历克的立场属于保守战略，她认为DEC公司在这方面已经占据了优势，目前应该强化的环节是客户关系。因此，她主张公司的战略应该以帮助客户解决问题为核心，这通常被称为问题解决战略。

克雷格不同意亚历克与贝弗莉的主张，他认为计算机产业的核心是半导体技术，DEC公司应该集中资源，设计并制造更好的芯片。他同时认为，DEC公司在解决客户诉求上没有特别出众的能力："我们自身的问题尚且穷于应付，已经够我们忙的了。"亚历克和贝弗莉不同意这种芯片战略，认为DEC公司无论在芯片领域付出多少努力，也不能超过IBM和英特尔这样的强势企业。

为什么他们不能停止争论而同时采纳三种方案呢？原因有二。其一，如果为了消除歧见而同时采纳所有备选方案，大家就没有动力继续深入思考并阐述他们的观点了。只有有所取舍，才能鼓励他们尽最大努力去阐述自己那份提案的优点以及他人提案的缺点。就像在法庭审判中一样，只要存在分歧，就需要出具更有说服力的证据和推理。其二，芯片战略和问题解决战略都意味着进行大刀阔斧的变革，也都需要有全新的技术和工作方式。除非主张维持现状的保守战略真的走到了穷途末路，否则这两种高风险的战略是不会被采纳的。芯片战略和问题解决战略也不可能同时被采纳，因为二者几乎不存在什么共同点，按照两种互不相同的战略去改革企业的核心业务，根本不具有可行性。

＊＊＊

表4－1显示的是亚历克、贝弗莉和克雷格三人对DEC公司面临的备选方案的偏好排序。

表4－1 备选方案的偏好排序

	亚历克	贝弗莉	克雷格
保守战略	1	2	3
芯片战略	2	3	1
问题解决战略	3	1	2

他们的排序构成了所谓的“孔多塞悖论”（“投票悖论”）。如果有三方对于三个战略进行投票，就会导致这种悖论。我们首先看一下对保守战略和芯片战略进行投票表决的结果。亚历克和贝弗莉都偏好保守战略，因此，保守战略胜出。其次，我们再看一下对问题解决战略与在前一轮投票中胜出的保守战略进行投票表决的情况。由于贝弗莉和克雷格都倾向于问题解决战略，那么问题解决战略胜出。这样一来，问题解决战略击败了保守战略，而保守战略又击败了芯片战略。鉴于这种结果，人们对第二轮投票中胜出的问题解决战略的偏好可能超出了第一轮投票中失败的芯片战略。但是，如果对问题解决战略和芯片战略进行投票表决，由于亚历克和克雷格都偏好芯片战略，那么芯片战略就击败了问题解决战略。这种投票周期循环往复，永无止境，不会产生最终的胜出者，这便是“孔多塞悖论”。

你可能会设想通过更加聪明的投票方案来解决这个难题。三方权衡过各自偏好的战略之后，也许会将其中两个方案合二为一。经济学家肯尼斯·阿罗曾经证明这种做法是徒劳无功的，并因此获得了1972年的诺贝尔经济学奖。这种“集体不理性”是民主投票的重要特征，这一事实是美国高中的公民学课程中所没有讲到的。

当时，DEC公司的讨论小组并没有在研讨会上进行正式投票。然而，从这个讨论小组无法形成一个稳定的多数派联盟来看，“孔多塞悖论”效应的确存在。为了简化问题、便于叙述，我们还是以三个人为例。当任何两人试图组成联盟以期在某种结果上达成共识时，其中一方可能会受到诱惑而背叛这个联盟，同第三方组成联盟，以期就某种更加接近其愿望的方案达成共识。比如，我们假设贝弗莉和克雷格组成了联盟，那么从二人的偏好排序上可以看出，二人肯定支持问题解决战略。然而，对克雷格而言，问题解决战略只是次优选择，他可能会背叛这个联盟，同亚历克组成新的联盟，以期支持芯片战略。但是这个新的联盟也是不稳固的，因为亚历克也可能背叛这个联盟，而

同贝弗莉组成联盟，以期支持自己认为最优的保守战略……以此类推，不一而足。

* * *

在那次研讨会上，针对三个不同的战略进行争辩的高管在权力上是平等的，会议进行得十分激烈。他们表达的观点都不是为了谋求私利，而是为公司利益着想，只是他们的想法不同而已。

DEC公司的首席执行官肯·奥尔森犯了一个错误，他要求讨论小组必须达成共识，拿出一个最终方案。讨论小组根本做不到这一点，因为无论从逻辑上还是从地位上来讲，他们都无权否决他人热情支持的方案。结果，讨论组经过妥协，就下面这个声明达成了共识：DEC公司致力于提供高质量的产品与服务，并致力于成为数据处理行业的领军企业。

这种空洞的声明当然算不上战略，它只是政治压力催生出来的结果，因为首席执行官奥尔森命令讨论组必须达成共识，但讨论组无法就放弃哪些方面的利益和理念达成一致意见，迫于压力，只得无奈地做出上述没有任何实质意义的声明。这样一来，他们就避免了取舍抉择的辛苦工作，任何一方的观点都不用割舍，也不会伤害任何利益集团或任何人的尊严，但是，这种做法却损害了公司的整体利益。

1992年，罗伯特·帕尔默接替肯·奥尔森，出任DEC公司的首席执行官。帕尔默曾经是一家半导体公司的高管，上任之后不久，他就明确表示公司将选择芯片战略。他在一定时期内扭转了公司经营不善的局势，但是无法阻止更加强大的个人计算机的崛起，这些都超过了DEC公司的计算机。1998年，DEC公司被康柏收购，三年之后，康柏又被惠普收购。

在一家成熟的公司里，除非是到了危险境遇，否则不会拿出壮士断腕的勇气和魄力认真地进行战略制定工作，因为制定一个好战略是非常困难的事情。1998年，DEC公司已经开始丧失竞争优势，市场份额逐步萎缩，但公司管理者依然踌躇不前，无法有效整合公司各种人才的智力资源。当公司真的山穷水尽、无以为继时，决策者才果断地采纳一种方案并排除其他方案，但已经错失了5年的大好时机，大厦将倾，无力回天。

＊＊＊

关于竞争战略的内在逻辑和获取竞争优势的手段，已经有很多人进行过长篇大论的描述。但在战略制定过程中，根本性的困难不在于厘清逻辑，而在于需要在权衡利弊得失之后进行取舍抉择。战略无法消除资源的稀缺性及其必然结果，即取舍抉择的必要性。正是因为资源具有稀缺性，才需要制定战略，集中有限的资源来完成有限的目标。战略不是模糊不清的愿望。拥有一个战略，就意味着选择了一条路径，并舍弃了其他备选路径。要对纷纷扰扰的希望、梦想和抱负说“不”，决策者的心理考验、政治考验和组织工作都面临严峻的挑战。

当一个战略行之有效的时候，我们往往会记住已经取得了哪些成就，而淡忘了被搁置起来的各种备选方案。比如，在1952年的美国总统大选中，艾森豪威尔的竞选承诺之一就是将苏联赶出东欧，并最终以压倒性多数赢得了选举。他上台之后启动了“日光浴项目”，研究美国的对苏政策。这一项目为此后历届政府制定国家安全战略提供了黄金法则。在研究了问题以及备选方案之后，艾森豪威尔搁置了他的竞选承诺，决定不挑战苏联在东欧地区的占领国地位。当时美国采取的战略是：震慑苏联，使其不敢对西欧发动军事攻击，但不会通过军事行动迫使苏联撤出东欧；建立欧洲自由广播电台，派遣谍报人员前

往东欧，但第二次世界大战结束时被苏联控制的国家将继续由其控制。

任何连贯性的战略都会把资源集中应用到某些目标上，而将其他目标搁置起来。这是资源稀缺性和进行变革的必然结果。但是，将资源从传统用途上撤出来是一个痛苦而艰难的过程。英特尔公司首席执行官安迪·格鲁夫从思想、情感和政治等方面生动地讲述了推动公司转型过程中经历的种种困难。该公司原来主营动态随机存取存储器（DRAM）业务，转型之后则集中公司资源经营微处理器业务。

英特尔是著名的存储器制造商，开发了大量设计、制造芯片所需的复杂技术。但到1984年，在动态随机存取存储器的价格方面，英特尔已经明显无法同日本的竞争对手相比了，开始出现亏损局面。格鲁夫表示：“因为我们还能赔得起，所以一直坚持着（原来的业务）。”然而，公司亏损越来越大，英特尔高管们开始讨论对策，一时间众说纷纭，莫衷一是。格鲁夫回忆说，在1985年那个生死攸关的转折点，他神情沮丧地找到英特尔董事长戈登·摩尔：“如果我们被迫出局，而董事会新聘请了一位首席执行官，你认为他会怎么做？”摩尔立即回答说：“他将会带领我们摆脱动态随机存取存储器业务。”格鲁夫回忆说，他当时愣了愣，最后说道：“我们现在为何不主动点儿呢？”

即便达成了这种共识，英特尔依然花了一年多时间才实现转型。存储器业务一直是英特尔公司科研与生产的主体部分，是促进公司发展和企业荣誉感的一大动力。面对转型，销售人员担心客户的反应，研究人员也抵制取消有关的存储器研究项目。格鲁夫力排众议，坚定不移地集中力量开发微处理器。32位的386芯片大大推动了公司发展，1992年，英特尔在半导体领域一跃成为世界之最（有趣的是，这一代芯片正是DEC公司当年放弃的方案）。

战略就是要有所为，有所不为，既要利用有限的资源与精力实现一些目标，也要放弃一些目标。对于任何一个组织而言，除非集体毁灭的危险迫在眉睫，否则战略的转变必将触及一部分人的利益，并使他们的生存环境恶化。因此，凡是涉及战略变化的任务，几乎总是会遭到强烈的反对。在大型组织中，很多战略倡议都会遭遇这种命运。可能人们会说将这个或那个作为战略焦点，但到最后谁都不愿意改弦更张。当人们无法在多种发展道路之间进行取舍抉择的时候，这个组织就无力制定新的战略，最终达成的是大家都同意的平凡普通、含糊不清的目标。这些目标直接表明，领导者在进行艰难抉择或落实艰难抉择时意志不够坚定，权力也不够大。从另一个角度来讲，普遍的认可往往意味着抉择的缺失。

在一个组织内部，或者在政治领域，某种活动方式维持的时间越久，就越根深蒂固，支撑这种活动方式的资源配置也就越发被视为理所应当的事实。比如，我们可以比较一下今天的美国国家安全机构同杜鲁门、艾森豪威尔在位时期的区别。在艾森豪威尔政府时期，国防部、独立的空军、中央情报局、国家安全委员会以及北约都是新创建的。因为新机构的可塑性更强，艾森豪威尔总统凭借手中的权力就能不费气力地重塑它们的使命，并使其同国务院进行协调。但是今天，半个多世纪之后，重塑这些机构和使其同国务院协调所需要的权力，要比艾森豪威尔时期高出很多倍。要克服当前这种水平的体制性变革阻力，就需要怀着巨大的政治意愿并行使高度集中的权力。当然，要建立高度集中的政权体制也不是没有可能的，但这样做有可能会带来严重的危机。

魅力领导不等于好战略

奇怪的是，针对个人魅力的研究竟然催生了一类常见的坏战略。最初，人们就一致承认，摩西、丘吉尔、甘地以及马丁·路德·金都

是真正具有人格魅力和感染力的领导者。那些凭借家庭背景和在组织中的地位攫取权力的人，是不能与他们相提并论的。后来，这种认识从社会学领域扩展到管理咨询领域，而且其影响不断扩大。

“魅力领导”这个提法可以追溯到“社会学之父”马克斯·韦伯（1864—1920）那里。他在描述领导者的时候发现，很有必要把正式的领导者和那些依靠个人魅力而发挥领导作用的人区分开来。他认为后一种人“似乎被赋予了超自然、超人类或者至少拥有某些特别出众的力量或品质……这是普通人无法获得的”。

从传统意义上来看，魅力是与宗教领导人或政治领导人联系在一起的，而与企业的首席执行官或学校的校长无关。但从20世纪80年代中期起，这种情况就开始改变了。1985年出版的两本书对这种局面的改变起了巨大的推动作用，其中一本是沃伦·本尼斯和伯特·纳努斯合著的《领导者》，另一本是伯纳德·巴斯的轰动性著作《变革型领导：对产业、军事和教育的影响》。这些作者提出魅力领导（现在的变革型领导）是可以学习和锻炼出来的，并且适用于学校、企业和艺术博物馆等场所。他们提出，变革型领导由于创造了一种新的愿景，并将其同人们的价值观和需求衔接起来，因此能够释放人性的能量。这两本书出版之后，类似的著作纷纷面世，其中包括1987年出版的《领导力的挑战：如何在组织中完成不平凡的事》、1990年问世的《变革型领导：走向全球竞争的关键》以及2003年出版的《领袖魅力：掌握领导艺术的六个步骤》等。

然而，对于这种观点，并非所有人都表示认同。彼得·德鲁克是管理领域最重要的思想家之一，他说过：“有效的领导不依赖于魅力。德怀特·艾森豪威尔、乔治·马歇尔、哈里·杜鲁门都能实行非常有效的领导，但他们的魅力却很普通……魅力本身并不是有效领导的保障。”

在这一过程中，一个具有关键意义的创新就是用简单化的公式来阐述魅力领导的构成要素。总体框架是这样的，变革型领导要制定或拥有一个愿景，要鼓励人们为了整个组织的利益做出牺牲，还要赋权他人以实现愿景。一些专家比较重视领导者道德素质的作用，其他人则强调领导者必须能够启迪下属的智慧。

这个概念架构在那些受过大学教育，而且下属也上过大学的管理者中间颇受欢迎，因为他们认为组织应该不断变革和完善，但告诉下属应该做什么却颇为困难。这种概念架构正好迎合了他们的这两种心理。

无论你对“领导力”的定义有何看法，当它与战略混淆的时候，问题就产生了。处于领导位置的人和战略的制定者可能是同一个人，但这两个任务却是不同的。领导者鼓励人们牺牲个人利益。比如，变革需要做出痛苦的调整，优秀的领导有助于人们更加积极地看待这些调整。战略是一门艺术，需要确定哪些目标值得追求而且可能实现。

＊＊＊

关于没有战略却能实施有效领导的例子，请看一看儿童十字军。这项运动起源于1212年。当时，法国有一个年轻的牧羊人，名叫斯蒂芬。他有一个美好的愿景，就是召集一帮孩子前往耶路撒冷，将那里的穆斯林驱逐出去。他觉得横亘在他们前面的大海一如当年摩西面前的大海一样。听他讲过愿景和目标的人，无不为他的激情和口才所折服。关于斯蒂芬这个愿景的消息后来传到了德国，一个名叫尼古拉斯的德国年轻人组织起了自己的十字军。他的愿景是感化那些穆斯林，而不是占领他们的土地。两位年轻而魅力十足的领导者招募了一批追随者之后，便开始了艰难的旅程。

斯蒂芬的“大部队”艰难跋涉了几个月，终于到达了地中海沿岸城市——马赛。在那里，他们设法登上了7条船。后来，两条船在海上

失事，船上的人全部遇难。另外5条船遭到穆斯林的袭击，所有人都被变卖为奴隶。

尼古拉斯率领两万名德国儿童首先向南进发。到达罗马时人数大减，但大多数人依然深信他们能够返回德国。到最后，只有少数人回去了。结果，那些死去的儿童的家长绞死了尼古拉斯的父亲。

有魅力的愿景的确能够打动人，这是无可否认的。而且，这种愿景非常有助于克服人的惰性，能够激励人们行动起来并牺牲自身利益。但在1212年，同其他很多次举动一样，数千人付出的牺牲却是徒劳无功的，没有达成既定目标。

要实现伟大的目标，不仅需要魅力十足、高瞻远瞩的领导，往往还需要认真地思考阻力与行动方式。甘地在印度就是这样做的，他小心翼翼地组织示威、游行、宣传等活动，而且数次在监狱中建立自己的组织，揭露英国统治者标榜的公正公平、道德高尚的虚伪形象。正是因为甘地的魅力、愿景再加上良好的战略，印度才获得了独立，并且留下了一份值得自豪的遗产。

＊＊＊

21世纪初，愿景领导与战略工作逐渐结合在一起，催生了一种模板式战略规划系统（在谷歌搜索引擎上搜索“愿景使命战略”，能找到数千个可用于销售或正在使用的这类模板）。这种模板一般如下所示。

愿景。在这个条目下填写你对学校、企业或国家的未来的独特见解。目前比较流行的愿景是成为“最好的”“主流的”或“最著名的”，比如，陶氏化学公司的愿景是“成为世界上最赢利、最受尊重的科学驱动型化学公司”，安然公司的愿景是“成为世界上主流的能源公司”。

使命。在这个条目下填写听起来很了不起的、政治正确的言论，表明你对学校、企业或国家的使命的见解。比如，陶氏化学公司的使命是“积极创新，为客户提供可持续的解决方案，推动人类进步”。

价值观。在这个条目下描述公司的价值观。一定要确保所写的价值观不能发生冲突。比如，陶氏化学公司的价值观是“团结，以人为本，保护我们的地球”，安然公司的价值观是“尊重，团结，沟通，卓越”。

战略。在这个条目下填写一些追求或目标，却称之为战略。比如，陶氏化学公司的战略是“优先投资于技术密集型、市场驱动型的高业绩业务，为我们的股东创造价值，为我们的客户改善体验。加强对资本密集型的基础业务的管理，为下游业务创造价值”。

这种模板式的规划一直为企业、学校董事会、大学校长以及政府机构积极采纳。浏览一下这些文件，你就会发现一些声明的内容其实都是再明显不过的事实，却假装是非常高深的见解。

大批的管理顾问、作家都不惜笔墨，指导人们辨明使命、愿景、战略、倡议与优先任务之间的微妙区别，其数目之众，甚至形成了一个产业。管理顾问们发现，无论是小规模的精品店，还是大规模的信息技术公司，在战略制定过程中，它们通过采用这种模板，就可以避免劳神费力去分析真正的挑战和机遇。此外，从愿景、使命和价值观等积极的方面来制定战略，也不会伤害任何人的感情。

为了初步体验这类模板，我们来研究几个具体的愿景和使命。

• 美国国防部的愿景是“通过威慑阻止冲突，如果威慑无效，就发动并赢得战争”。这种表述估计很少有人反对，但很难从中获取有效信息。这种表述没有实质意义，纯粹是浪费笔墨。

•康奈尔大学的使命是成为一所“服务社会的学习型大学，培养明天的领导者，拓展知识前沿”。这句话的意思换个说法就是：康奈尔大学是一所大学。这种表述基本上没有任何新奇之处，当然也没有任何启发意义，断然无法为进一步的规划或者决策提供任何指导。如果与这种冗长浮夸的表述发生联系，任何一个聪明的成年人都会感觉尴尬。

•加州州立大学萨克拉门托分校对外宣传其使命是：“让萨克拉门托地区以及外部的人更多地了解加州州立大学卓越而全面的学术项目和双学位培养项目。在建设高度多元化的‘新加州’的过程中，我们会成为关键的合作伙伴。”与其他许多正式的愿景一样，判断其是否卓越的标准是《人物》杂志用来衡量成功的准则，即“是否出名”。

萨克拉门托分校接着确定了几项“战略重点”。第一项是“集中精力提高本校学生的录取率、在校生率和毕业率”。细则部分还提醒细心的读者，之所以把这一点列为战略重点，是因为州里的拨款与录取率挂钩。换句话说，如果学生辍学或者退学，学校的收入就会减少。这个学校为了提高学生在校生率而提出的“战略”之一就是形成一个“倡导和追求在校生率、毕业率和各种形式的学生成功的文化氛围”。在这种空洞的提醒中，我们看不到任何可以付诸实践的元素。相比之下，将毕业率从57%提高到62%的具体战略则明显是可以实现的。然而，提供优质教育与降低辍学率、获取更多拨款这两个目标之间存在明显的冲突，该校战略中并没有论及这种冲突。

最后的情况是，该校因辍学率降低而新获得的拨款被用在了提高教职工薪酬和新建图书馆上面。

•美国中央情报局的愿景是“一个机构、一份事业”。一个在核心能力方面无可匹敌的机构，以团队的形式运作，共同献身于情报事业。我们稍微深入研究一下就会发现，中央情报局公开宣称的各项战

略重点都是关于改善团队合作精神以及加大建设投资力度的，而没有在任何一个地方说找到并杀死本・拉登是最优先的任务。

•前不久，我在东京参加了一个战略报告会，报告者是日本电气公司（NEC）的一位高级执行官。该公司在未来10年内的愿景是“成为全球领先的公司，发挥创新的杠杆作用，实现对人类和地球友好的信息社会”。在接下来的一个小时中，我还了解到该公司的一个目标是“利用知识型信息通信技术的大平台，推动建立一个具有可持续性和普遍性的网络化社会”。现在，日本电气公司是一个计算机和电信设备制造商，在日本国内的市场份额勉强可以，但在国际市场上则要逊色多了。在这类设备的市场中，大多数企业的利润空间都在不断萎缩，竞争程度日益提高，其在股票市场上的回报率不到2%，其营业利润在总收入中的比重也低得惊人，只有1.5%。它当然无力实现它所追求的研发目标，它需要的是真正的战略，而不是一套高调的口号。

凡此种种冗繁空洞的战略都是受到了魅力领导以及后来的变革型领导的不良影响。事实上，这只是组织人的愚笨做法，结果将个人魅力的影响转化成了官僚式的垃圾。

人们可能会说，如果大家听了这些空洞的话之后都很高兴，那又何尝不可呢？所有这些言论引发的问题就是：那些希望制定并落实有效战略的人深陷于空洞言论和反面例子的包围之中。而公众要么受到诱导而误入歧途，要么把这些言论像午夜时分的电视广告一样，扔进思维的垃圾箱。

空洞的愿景不等于好战略

前面我讲过查德・洛根多么希望通过效仿通用电气前董事长兼首席执行官杰克・韦尔奇来经营他的图形艺术公司。韦尔奇建议“追求

似乎不可能实现的目标”，洛根想效仿韦尔奇的愿望是可以理解的。当时，杰克·韦尔奇被视为历史上最成功的经理人之一。他通过著书立说、发表演讲以及接受大量采访等途径，阐述自己关于领导力、战略以及管理方面的观点。然而，就像深入研究《圣经》一样，无论你想要什么样的观点，都能在他的作品里找到。不错，韦尔奇认为进行正式的战略规划是浪费时间，但他还说过一句相反的话：“实现战略的第一步就是找出自身令人惊讶的特质，以获得具有可持续性的竞争优势，换句话说，就是对制胜之道形成深刻而有意义的见解。”不错，韦尔奇认为要制定有挑战性的目标，但他还说过相反的话：“如果你没有竞争优势，就不要参与竞争。”韦尔奇不让员工在家用电器、煤炭或半导体行业制定具有挑战性的目标，他完全放弃了这些业务，而是让通用电气集中力量拓展他认为可能产生重大影响的业务。他也不要求被裁掉的那些部门的人同意自己的决定。因此，如果你想像杰克·韦尔奇那样实行管理，请注意他做了什么，而不是那些为他写书的人说他做了什么。

韦尔奇的名言“追求似乎不可能实现的目标”被励志类书籍奉为金科玉律、不可或缺的精神食粮，数以百计的励志演说家、励志类书籍都会提到它。人们痴迷于积极的思想，并重视这种思想的励志作用和灵修作用，这其实可以追溯到150年之前的新英格兰，它是清教徒个人主义的变异。

新教改革运动的一个重要原则就是认为人们无须通过天主教会即可与神直接沟通。19世纪初期，从拉尔夫·沃尔多·爱默生提出超验主义开始，美国神学界逐渐开始形成这样一种理念，即每个人都有可能同神进行沟通，因为每个人都具有神性，某些意识状态就是具体体现。

这种理念的下一个发展阶段就是玛丽·贝克·埃迪创立的基督教科学派，这一学派认为正确的思想和信仰可以消除疾病。1890年，这

一宗教哲学派别已经发生了巨大变异，开始崇信思想的神秘力量，认为这种力量可以影响自我之外的物质世界。这一运动被称为“新思想”运动，将宗教情感与如何获取世俗成功的建议结合了起来。其理论就是心系成功就会带来成功，而担心失败则会带来失败。

普伦蒂斯·马尔福德在写作励志类书籍之前曾经是一位喜剧演员和加利福尼亚的淘金者。他于1889年出版的著作《思想即物质》（*Thoughts are Things*）是新思想运动的开山之作，其主题如下。

当我们为任何一项业务、任何一种发明创造活动、任何一个企业制订规划时，我们的思想这种无法看到的元素就会变得真实。虽然依然无法用肉眼看到，但它就像钢铁制作的机器或者木制品一样真实。这种规划或者思想一旦被确定下来，就会自动吸引更多的不可见元素，形成自我实现的力量，思想也就转变为具体的或可见的物质。当我们担忧不幸的时候，或者生活在对疾病的恐惧中，或者预料到将会遭到厄运，也会形成一种不可见的思想，而根据吸引力法则，这种思想会招致毁灭性的力量或元素，并给你带来伤害。

在20世纪的头20年，关于心灵和成功类的书籍、文章数以百计。最有影响力的可能就是华莱士·沃特尔斯于1910年出版的《致富的科学》(注)，书的主题是每个人都有神一般的力量，但是他的著作与宗教没有直接关系，而是创造了一系列类似于宗教的语言。

世界上存在一种思想的原料，万事万物都是用它制造出来的，它的本原状态渗透、穿越并填满了这个宇宙的所有空隙。这种物质中的任何思想都会制造出这种思想所想象的事物。人类能够在自己的思想中勾画事物形态，并把我们的思想施加给无形物质，给它造成印象，这样就能引致我们所想的事物被创造出来……比如，当疾病缠身的时候想着健康，或者当贫困的时候想着致富，就需要力量。获得这种力量的人就变成了主宰者，他能够征服命运，拥有自己想要的东西。

欧内斯特·霍姆斯是宗教科学运动的创始人。他曾经受到基督教科学派的影响，但认为基督教科学派仅仅关注健康领域而具有极大的局限性。他于1919年出版的《创造性思维与成功》向普通大众传达了新思想运动秉持的理念，并推动建立了一个至今依然活跃的派别。但是，请注意，霍姆斯坚定地认为成功的人必须摒弃一切有关失败的思想。

> 思想不只是力量，还是世间万物之根源。我们所处的境遇与我们的精神状态是非常一致的。因此，成功的商人必须让自己的思想停留在愉快的事情上，这样就会产生令人振奋的结果，而不是令人沮丧的结果。他应该传播喜悦，应该保持着信仰、希望和良好的预期……彻底把消极的思想赶出你的脑海吧！自豪地宣布你的自由。要知道无论其他人怎么说、怎么想、怎么做，你现在都是个成功的人，而且任何事情都无法阻止你达成你的目标。

作为一个社会性和宗教性运动，新思想运动在20世纪20年代初期到达了巅峰，并再次出现变异，为后世留下了一些地区性的社团、信仰疗法和教堂等。到20世纪30年代，这个运动已经严重偏离了早期秉持的原则，涌现出了大批的励志类书籍和演说家，鼓励人们进行积极的思考。其中有一些书至今仍然很受欢迎，包括拿破仑·希尔于1937年出版的《思考致富》[注]、诺曼·文森特·皮尔于1952年出版的《积极思考的力量》、克莱门特·斯通于1960年出版的《积极心态带来成功》b、凯瑟琳·庞德于1962年出版的《财富动力法则：给你带来财富的力量》、安东尼·罗宾斯于1991年出版的《唤醒心中的巨人》、迪帕克·乔普拉于1995年出版的《成功的七大精神法则》等。在这个领域内，最近涌现出的一位重要作家朗达·拜恩是华莱士·沃特尔斯的崇拜者。拜恩在2007年出版的《秘密》一书极其畅销，已经被拍成电影，连美国著名脱口秀女主持人奥普拉·温弗瑞都亲自向观众推荐此书。拜恩所指的“秘密”与前面提到的普伦蒂斯·马尔福德提倡的本体原则是相同的，即你所得到的就是你所思考的。尽管这些观点与一

个世纪之前的书籍所传达的思想基本上一模一样，但今天，这些观点却被称为“新时代”的观点。

近来，新思想运动通过一些讲述领导艺术和愿景的著作，悄然蔓延到了战略思维领域。这个领域的很多著作都针对管理与组织问题上的官僚主义观点和合理行为观点提出了反驳。但是，这类著作的演变趋势却让人想起马尔福德于1889年出版的《思想即物质》的观点。导致这种错位的原因就是，组织内部个人思维与共同愿景之间具有一定的相似性。

为了了解这种错位，请考虑一下彼得·圣吉于1990年出版的《第五项修炼》[注]。圣吉的一个最有影响力的观点就是强调“共同愿景”的重要意义。比如，书中有这样一段话：“如果没有共同愿景，很难想象美国电话电报公司、福特公司以及苹果公司会取得如此巨大的成就。最重要的是，这些个人的愿景得到公司上下各级人员的真心认同，从而将数千人的精力集中了起来，在高度多样化的人群中构建了共同的身份认知。”

对于很多人而言，这个观点都很有说服力，但这种观点实际上是不正确的。福特公司和苹果公司之所以能够成功，是因为它们在很多方面都具有出色的竞争力，而这种言论将其成功归因于公司上下各层一致拥护的愿景，则是对历史的彻底扭曲。个人计算机不是由苹果公司发明的，这项技术是自由流通的，而且数以百计的企业家都力求为所有人制造出合适的计算机。苹果公司的成功在很大程度上都要归因于斯蒂芬·沃兹尼亚克。他在设计苹果二代电脑时弃用代价高昂的控制器，而是采用了摩托罗拉系列微处理器。这样一来，利用中央处理器的输出信息就可以播放视频并驱动光盘和软盘。另外，可视计算技术的诞生也为苹果电脑提供了机遇，因为这项技术也给人们提供了一个购买苹果二代计算机的理由。

无独有偶，福特公司“平民汽车”的愿景几乎没有任何特色可言，每天只挣5美元的装配线工人也未必认同这个愿景。底特律是1907年的“硅谷”，当时有多达数千名工程师和工人从事汽车制造与销售。福特公司的特殊才能体现在材料、工业工程以及销售领域。

有趣的是，彼得·圣吉鼓励领导者实现“自我精进”，而这是一个内在的精神历程。在这方面，为了支持自己的观点，他引用了福特的一个神秘信念，即“在我看来，最小的、最不可分割的本体是智能，它就在那儿等待着，如果我们能够向它伸出手并把它召唤来，它就会被人类的精神利用”。福特确实是个神秘主义者，相信轮回之说，而且将其很多成功归因于拜读了新思想派作家拉尔夫·沃尔多·特赖因的著作《与无限同在》。这本书包括一些经典建议，指导人们避免消极思维，并在思维中对所想要的事物形成清晰的认知。当然，圣吉对福特哲学思考的尊重还没有到鼓励读者也去研究福特反犹思想的地步。

新思想派作家强调积极思想的巨大作用，并建议人们永远不要让消极思想进入头脑。与此类似，共同愿景派强调牺牲精神的作用，即员工要抛却个人考量，要从大局出发，要有牺牲精神，要毫不动摇地笃信公司愿景的正确性。共同愿景派的代表作家马克·利普顿在其代表作《愿景引领增长：卓越企业基业长青的行动方略》中指出：

在这一过程中，另一个令人困惑的因素就是必须要求参与制定增长愿景的人暂时停止怀疑。毕竟，在过去那么多年里，执行官们通过接受教育和个人经历，一直在培养求真务实的理念。但是，暂时停止怀疑是有必要的，因为这样可以让执行官重新思考他们设想的内容是否可以变为现实。尽管这个愿景可能不具有可行性，但它是执行官领导权力的体现。不仅要绝对相信这个愿景，还要相信自己有能力实现这个愿景。

圣吉在其最新力作《第五项修炼：心灵篇》（与奥托·夏莫等合著）中，引用了斯瑞库马·拉奥的一番话。拉奥是长岛大学市场营销系主任，也是《福布斯》杂志的撰稿人之一，他被引用的话如下：

如果你的意识倾向形成并维持得足够长久，它就会变成事实……你对于自己究竟想要什么会有极其清晰的想法……这种精进的过程，即多次思考意图的过程，从某种程度上来讲是宣传意图的过程。如果你宣传了这个意图，其他任何事情你几乎都不必再做，意图也会实现。你的作用就是保持热切的警觉、耐心的期待，并乐于迎接所有机遇。

“新思想”有一个令人惊讶的特点，即它似乎总是以让人觉得很新颖的面目出现。而且无论同样的观点被重复了多少遍，总是会让很多人感觉新颖并点头赞同。这种千篇一律的重复正是抓住了人类的一种深层次心理，即认为追求聚焦化的愿望会带来诱人的回报。

我不知道冥想和其他心灵历练能否让人们的心灵变得完美，但有一点我确实知道，即人类的头脑里不会迸发出一些足以改变现实世界的光线，而且仅仅一心想着要成功也不会自动成功。不然，你就落入了精神障碍的窠臼。因此，我不建议将新思想派的观点作为管理的手段或战略。一切分析的开端都是先考虑一切可能发生的情况，包括不利的事件。我不介意乘坐只想着平稳飞行而从不设想飞机失灵的人设计的飞机，但是，一个人仅仅通过思维的力量就可以将愿景和愿望强加给整个世界的信条却吸引了很多人。如果接受了这个信条，我们就无法进行批判性思维并制定好战略。

---

1. 此书简体中文版已由中信出版社出版。——编者注
2. 简体中文版已由中信出版社出版。——编者注
3. 此书简体中文版已由中信出版社出版。——编者注

第5章　好战略的核心

战略的核心内容是分析当前形势、制定指导方针来应对重大困难，并采取一系列连贯性的行动。

好战略是以充分论证为基础的连贯性活动。这种论证有效融合了思想与行动，具有基础性的内在结构，我称之为核心。好战略可能不只包含战略核心，但如果战略核心缺失或欠妥，则会导致严重的问题。一旦你理解了这种核心，那么制定、描述和评估战略就会容易得多。战略核心并不建立在优势理念的基础之上，不需要你翻遍令人费解的资料去查找愿景、使命、目标、战略、宗旨与战略之间的区别，也不会把战略分割成公司层面、业务部门层面以及产品层面。战略核心很直接，也很明确。

战略核心包含以下三个要素。

1.调查分析。通过调查分析，可以确定或解释挑战的性质。出色的调查分析能够确定当前形势中至关重要的方面，往往看似十分复杂的事情就会变得简单。

2.指导方针。指导方针是为了处理或克服调查分析过程中确定的障碍而制定的整体性策略。

3.连贯性活动。这些活动是为了落实指导方针而采取的措施，各种活动之间具有协调性。

下面，我们通过一些例子进行具体说明。

•对医生而言，挑战就是诊断患者的一系列症状和体征，进行调查分析并搞清楚病史，做出临床诊断，确定病理或疾病名称。治疗手段就是指导方针，而开出具体的处方指导患者饮食、治疗及服药则是连贯性活动。

•在对外政策领域，挑战往往是找出当前形势与历史形势的相似之处，指导方针通常是历史上采取的成功举措。因此，如果经过一番分析之后，美国认为伊朗总统艾哈迈迪·内贾德是“另一个希特勒”，那么对伊朗发动战争可能就是情理之中的事。然而，如果认为艾哈迈迪·内贾德只是“另一个卡扎菲”，那么指导方针可能就是会对伊朗施加强大的压力并展开秘密谈判。在对外政策领域，连贯性活动一般包括经济、外交以及军事举措。

•在商业领域，挑战通常是如何应对形势变化，如何在竞争中脱颖而出。要制定有效的战略，第一步是深入分析挑战的具体结构，而不是简单地制定业绩目标。第二步是选定应对当前形势的整体性指导方针，这会产生很大的作用或优势。第三步是进行活动配置和资源分配，落实既定的指导方针。

•在很多大型组织中，挑战主要源自内部。也就是说，组织在竞争中面临的问题可能远远不及企业内部弊病构成的障碍。这些内部弊病包括陈腐的办公规程、森严的官僚体制、根深蒂固的利益集团、部门各自为政以及老套拙劣的管理手段。因此，对于这些组织而言，指导方针就是进行重组与革新，而连贯性活动就是人事变动、权力改革和工作规程改革。在其他情况下，一个组织面临的挑战可能是如何通过提高组织能力来建立或深化竞争优势。

我将这三个元素并称为战略核心，是为了强调这是战略的基础，也是最难处理的一部分。制定战略核心不需要考虑愿景、目标等级、时空范围以及如何适应变化，因为所有这些都是辅助性因素，只是体现了人们是如何思考战略、制定战略、激励员工、确定优势，以及传

达、概括并分析战略的。**战略的核心内容是分析当前形势、制定指导方针来应对重大困难，并采取一系列连贯性的活动。**接下来，我会逐一探讨战略核心的三个要素。

调查分析

我的朋友约翰·马梅曾经担任加州大学洛杉矶分校安德森管理学院院长。退休之后，他想尝试研究教学战略。为了熟悉这一课题，他听了我10节课。大概上到第7节的时候，我们聊起了教学方法，我说，在战略学课堂中，经常先布置大量研究任务，然后在课堂上提出来讨论。这些问题概括了过去数十年中应对复杂局面的有益经验。他看了我一眼，说道："我觉得，你在每一节课似乎只问了一个问题，这个问题就是'目前发生了什么'。"

我之前从没有听过这么直白的评论，但是我立刻意识到，这种评论显然是正确的。在制定战略的过程中，大量的工作就是弄清楚目前发生了什么。制定战略不仅仅是决定要做什么，更基础的问题是如何读懂当前的形势。经过调查分析这个环节，最起码能够确定当前形势的性质或类别，将当前形势与历史模式对接起来，并帮助你分清轻重缓急。特别深刻的分析可以转变你对当前形势的看法，引导你采用一个截然不同的观察视角。当你通过分析确定了当前形势的类别之后，就容易借鉴历史上处理相似形势的经验。明确的分析能帮助你评估战略的其他组成部分。此外，将调查分析作为战略的核心要素有助于你根据形势的变化重新审视并调整其他部分。

以星巴克为例，星巴克原来是一个小饭馆，后来逐步发展成美国的标志性企业。2008年，星巴克陷入了困境：同店销售额(注)增长停滞或放缓，利润率降低，资产收益率从原先的14%下降到5.5%左右。这就产生了一个问题：这种形势有多么严重呢？任何一个快速增长的企业

迟早都会面临在市场饱和之后扩张步伐放缓的问题。对于华尔街而言，增幅放缓会带来严重的问题，而对于正常的实体企业而言，这则是很自然的事情。既然美国市场已经达到饱和状态，那么向国外扩张会带来一些机遇吗？德意志银行认为星巴克在海外面临的竞争形势十分严峻，即使转向海外，也不会带来多少机遇，并特别指出星巴克在澳大利亚只剩下23家店，而麦当劳拥有764家分店，出售麦当劳咖啡、拿铁咖啡、卡布奇诺咖啡以及思慕雪。然而，与德意志银行的悲观论调相反的是，投资机构奥本海默表示："我们认为这些市场（欧洲市场）仍然具有一定的渗透空间，足以维系星巴克的增长。"既然这两种观点存在巨大差异，那我们不禁要问：国外市场真的饱和了吗？

难道这里还存在更严重的问题？增加店面数量是管理不善的标志吗？消费者的品味再次改变了吗？随着竞争对手为顾客提供的咖啡不断改善，星巴克的特色正在消失吗？咖啡馆的环境与咖啡本身究竟哪个更重要呢？星巴克仅仅是一家咖啡馆，还是城市喧嚣中的一片绿洲？星巴克的品牌可以延伸到其他产品，乃至其他饭店吗？

对于这种局面，星巴克不同的执行官可能会对挑战有不同的认识，一位可能认为挑战是"消费者预期管理中的问题"，另一位可能会认为挑战是"探索新的增长点"，第三个人则可能认为挑战是"不断弱化的竞争优势"。这些看法本身并不是行动，但是每一种看法都暗示会采取一系列相应的措施，并认定其他行动在应对挑战的过程中居于次要地位。有一点非常重要，我们无法证明哪一个分析是正确的，每一种分析只是就某一方面所做的判断。因此，调查分析就是对事实内涵做出的判断。

星巴克面临的挑战主要出在结构方面。我讲这句话的意思就是，没有人能够准确地确定这个问题的真正所在，无人能够拿出明确的好点子和行动方案，而且大多数行动造成的结果也不明朗。因为这些挑战是结构方面的，真正实施的战略自然也不会完全击中实际问题的要

害。形势分析必须是有理有据的猜测，确定当前形势中究竟发生了什么，尤其是找出至关重要的那些方面。

对错综复杂的局势进行分析时，要充分注意到局势中的关键特点，得出一个简要的分析结果。这种对现实进行简化分析的模型可以让人们看清局势，有利于进一步采取行动解决有关问题。

此外，一份好的战略分析报告不仅能解释局势，还能帮助人们确定可以在哪些方面采取行动。对于社会学家而言，局势分析报告最好能够准确预测结果，但从制定好战略的角度而言，局势分析报告需要为人们的行动提供有效指导，对改变结果产生一定的帮助。比如，通过调研我们了解到，美国学生在基础教育阶段的不良表现从社会阶层和文化背景上能够得出更好的解释，而学生人均花费水平和班级规模对这种表现的影响则相对较小，但是一味地从社会阶层和文化背景角度来分析问题，并不能为人们制定应对政策提供有益的指导，因为这些方面的问题不是一朝一夕形成的，因此也不可能一蹴而就地予以解决。我在加州大学洛杉矶分校的同事比尔·马奇提出了一份不同的战略分析报告。在《让学校良性运作》一书中，他认为学校办学水平不尽如人意的主要原因在于组织结构层面，而不是社会阶层、文化背景、拨款额度或者课程设计。他指出，实行“放权”计划的学校办学成绩相对较好。现在，学校组织体系是否真的是学校良莠不齐的主要原因，实际上并不是最重要的。组织结构确实发挥了一定的作用，而且组织结构方面的问题可以通过政策予以解决。如果从文化背景或社会阶层角度看待问题，则无法通过政策加以解决。这是最关键的一点，能够为决策者提供一定的指导意义。

一般情况下，分析报告会通过隐喻、类比或者通过参考已经获得认同的分析报告或分析框架来表示。比如，研究美国国家战略的人都知道与“冷战”指导政策，即“遏制政策”有关的分析。“遏制”理念最初是由乔治·凯南于1946年在其著名的“长电报”中提出的。当

时，他已经以美国外交官的身份在苏联工作了十余年，近距离见证了苏联的统治情况和政治风云，还仔细分析了苏联意识形态与权力的本质。凯南在电报中开门见山地指出，苏联不是一个普通的民族国家，苏联领导人把不惜一切代价对抗资本主义、传播共产主义革命思想作为自己的使命。他强调指出，斯大林时期政治制度的重要基础是社会主义与资本主义社会之间的对抗，这一点决定了苏联不可能同美国进行真诚的协调或制定可靠的国际协定。然而，他还指出苏联领导人在权力问题上是很现实的。因此，他建议保持警觉的对抗：

根据上面的分析，虽然苏联对西方自由制度造成的压力可以通过采用灵活、警觉的敌对措施加以遏制，即运用一系列不断变换的地理与政治概念，并不断适应苏联的政策转变和军事动作，但是这不能以魔力或劝说使之消失。苏联人期望万古长存，并且认为自己已经取得了巨大的成就。

凯南对于局势的分析得到了美国决策层的广泛认同。他认为美国应该对苏联保持长期斗争，绝不可能通过谈判解决美苏对抗。遏制政策之所以具有特别大的吸引力，其中一个原因就是它为美国采取行动明确划定了宽广的范围。凯南提出的遏制政策有时候被称为一种战略，但它缺少“行动”这个战略的必备元素。从杜鲁门到老布什，美国历届总统都是将这一政策转化为可行的目标来应对“冷战”问题的。随着时间的推移，遏制政策体现在多项具体的活动之中，包括组建北大西洋公约组织和东南亚条约组织，导致了柏林封锁、朝鲜战争、在欧洲部署导弹、越南战争以及一系列“冷战”行动。

要想了解凯南的分析结果具有多么大的力量，可以设想如果1947年的形势分析是另外一种结果，那么历史将会出现多么大的不同。也许“马歇尔计划”会纳入“接触”政策，从而将苏联引向国际社会。也许美国不会承担起对抗苏联的责任，而把这个问题甩给联合国。也

许苏联会成为一个类似于纳粹德国的国家，美国则会积极寻求对抗它、削弱它并解放它的人民。

在商业领域，大多数战略性深刻变革的前提都是更改固有的分析结果，即从一个新的角度分析公司面临的局势。比如，郭士纳于1993年接管IBM公司时，该公司已经呈现严重衰落的局面。IBM的传统战略是为企业和政府机构提供全面的、一体化的端对端计算机解决方案。这一战略一度是成功的。然而，微处理器的面世改变了这一切。计算机行业开始出现分工趋势，芯片、存储器、硬盘、键盘、软件、显示器、操作系统等都由专门的企业提供（我们将在第13章分析计算机产业的垂直分工问题）。随着台式计算机的日益普及，IBM的台式计算机由于竞争对手的大肆效仿和Windows-Intel技术的冲击，已经逐渐失去了竞争优势。面对这种局势，IBM应该何去何从呢？当时，在公司内部以及华尔街的分析人士之间有一种主导观点，认为IBM的一体化程度太高了，而新产业结构的分工特征日益鲜明，因此IBM公司应该打破固有的运作模式，并采用分工模式。郭士纳来到IBM公司之际，各部门正准备独立发行股票。

郭士纳在研究了局势之后，改变了原来的分析结果。他认为在一个分工趋势日益显著的产业中，IBM是唯一在各个方面都有专长的企业，其问题不是因为一体化程度高，而是因为没有充分利用它拥有的一体化技术。他宣布，IBM需要提高一体化程度，但是这一次的核心是解决客户问题，而不是硬件平台。最主要的阻碍是公司内部缺少协调，灵活应变能力不足。基于这种分析，改革的指导原则就变成了充分调动IBM公司与众不同、实际上也是独特的优势。IBM公司利用品牌影响和专业技能，针对客户的信息处理问题提供特定的解决方案，根据实际需要采用外部渠道供应的硬件和软件。简单地讲，其主要增值活动将从系统工程转向咨询，从硬件转向软件。无论是“一体化已经过时”的观点，还是“熟悉IT产业各方面是我们的独特能力”的观

点，都只是局势分析结果，而算不上战略。但是这些分析结果却发挥了先导作用，是各种后续行动赖以开展的前提。

指导方针

指导方针简要列出了为克服在局势分析中凸显出来的障碍而采取的总体策略。指导方针之所以具有“指导”意义，是因为它虽然指导人们朝着某些方向采取行动，却没有明确界定行动内容是什么。凯南的遏制政策和郭士纳全面调动IBM资源解决客户问题的措施都是指导方针的典范。**指导方针就像高速公路上的护栏一样，引导并约束着人们的活动，而不全面界定活动的内容。**

好的指导方针不是目标或愿景，也不是对于理想的终极状态的构想，而是在排除了其他可能性之后确定下来的处理问题的某种方法。比如，美国富国银行的企业愿景是：“我们竭力满足客户的所有金融需求，帮助他们实现财务成功，成为主要的金融服务供应商，成为美国知名的大公司。”

这种“愿景”传达出该公司的宏图大志，但它不是战略或愿景，因为其中没有关于实现这种愿景的任何信息。富国银行名誉主席、前首席执行官理查德·柯瓦希维奇非常清楚这一点，并能把这种愿景与该公司“利用交叉销售的网络效应”的指导方针区别开来。也就是说，富国银行出售给某一位客户的金融产品越是与众不同，就越能清楚地了解这位客户以及所有客户。反过来，这种信息又能帮助银行创造并销售更多的金融产品。与该公司的企业愿景比起来，这种指导方针体现了该银行的竞争方式，即努力发挥该公司规模大的优势。

你可能会发现，很多人都在使用“战略”这个术语来描述我所说的“指导方针”。但我认为，将战略等同于内容广泛的指导方针是不

正确的。如果事先没有仔细分析，我们就无法评估其他备选的指导方针。如果没有按照分析结果采取行动，我们就无法确定指导方针是否可以落实。好战略不仅仅是你所做的事情，还包括你为什么做、用哪种方式做。

一个好的指导方针通过创造优势因素或利用现有的优势因素来克服局势分析中显现出来的障碍。实际上，战略的核心元素就是调动优势。和一个杠杆的机械效益(注)能够将力量放大数倍一样，战略优势也能将资源利用效率或者行动效率放大数倍。需要注意的一点是，并不是所有的优势都是竞争性质的。在非营利以及公共政策的情形下，好战略也可以提高资源利用效率与行动效率，进而创造出巨大的优势。

当前在制定竞争战略的过程中，一种十分常见的情况就是迫不及待地描述竞争优势的具体来源。更低的成本、更好的品牌、更快的产品开发周期、更多的经验和关于客户的资讯等，都可以是竞争优势的来源。这种认识是正确的，但要从更加广阔的视角来看待问题。一个好的指导方针本身就是竞争优势之源。

好的指导方针产生优势的手段包括：预见到竞争对手将要做出哪些举动和应对之策；弱化当前局势的复杂性和不确定性；指导企业将主要精力集中到某个或某些关键性或决定性的方面；指导人们做出连贯性的决策，采取连贯性的行动，而且这些行动应该相互依赖而非相互排斥（这些优势之源将在第6章进行详细讨论）。

比如，郭士纳“为客户提供问题解决方案”的指导方针固然依托于IBM公司在数据处理领域具有的世界一流的先进技术和经验，但该方针消除了IBM公司在采取哪些行动、以哪种方式参与竞争以及如何布局组织结构等方面可能出现的不确定性，而且IBM公司在这种方针的指导下开始协调并调动该企业丰富的资源，以集中应对某些方面的挑战。

为了更加仔细地考察优秀的指导方针具有哪些作用，我们以斯蒂凡妮的思想变化历程为例进行分析。她是我的一位朋友，在街角经营一家杂货店。店里的一切决策都是她做出的，她几乎包揽了店里的一切事务，自己做账、管理店员，时而还会亲自做收银工作。几年前，她向我讲述了她面临的一些问题：她当时正在考虑是维持较低的价位，还是提供价位较高但较为新鲜的有机食品。她应该着手储存大量的亚洲特产以供应居住在这个地区的亚裔学生吗？她应该延长杂货店的营业时间吗？培养一批热情友好、熟悉常客的员工究竟有多重要呢？再设置一个收银台划算吗？让顾客把车停在商店门前的街上合适吗？她应该在当地大学的报纸上做广告吗？她应该把商店的屋顶刷成绿色还是白色呢？她应该每周都增加一些新品供应吗，又该增加什么新品呢？

经济学家会告诉她应该采取能够实现利润最大化的措施。这种建议从理论角度讲是正确的，但实际上没有多大用处。经济学教材针对这种情况提供的解决方案很简单：选择能够将收入与成本差额最大化的产出率。然而，在现实世界中，“将利润最大化”这个处方并不会产生多少益处，因为实现利润或将利润最大化的挑战在于结构不合理。即便是街角的杂货店，管理者在做出调整时，也有成百上千个备选方案。如果是一个具有一定规模的企业，管理者更是面临数百万个备选的调整方案。因此，管理者在做决策时面临的局势可能是极其复杂的。

经过分析，斯蒂凡妮认为自己面临的挑战是同当地大超市的竞争。这些大超市24小时营业，每周营业7天，而且商品价格较低，那么她要做的就是把顾客从大超市那里吸引过来。她判断主要客源是在附近工作或居住，而且几乎每天都步行经过商店的人。研究了面临的问题和备选方案之后，她断定自己有两个选择：一个是服务于那些对价格比较敏感的学生，另一个是服务于那些对时间较为敏感的教师。这

样一来，就排除掉了数千个选择，只要在客户类型中做出选择就可以了，从而大大降低了选择的复杂性。

当然，如果同样的方针和行动可以为这两个客户类型提供服务，那么二分法就是无用的，就应该被抛弃。在斯蒂凡妮的案例中，这两类客户的差别很大。她的大部分客户都是学生，但是偶尔来店里购物的教师通常购买量比较大。因此，她开始尝试探索“服务于繁忙的教师”的指导方针。经过一段时间的适度调整之后，这个方针得到了进一步的完善，她决定把“忙得几乎没时间做饭的教师”作为商店的主要服务对象。

我们没有办法断定这个指导方针是唯一的好方针，或者是最好的方针。但是，如果没有好的指导方针，就没有行动准则可以遵循。没有指导方针，斯蒂凡妮的行动和资源配置可能缺乏一致性和连贯性，彼此相互冲突、相互抵消。更重要的是，采取了这个指导方针，有助于采取连贯统一的行动。考虑到教师忙得几乎没时间做饭这个事实之后，她就发现增设一个收银台有助于在下午5点客流高峰时期缓解压力。在商店前面的街上增加停车位也会产生这种效果。此外，她觉得可以把目前向学生销售点心的货架改成卖高质量的外卖食物。教师与学生不同，不会在半夜来购物，因此不需要营业到很晚。对于工作繁忙的教师而言，只要在他们下班后或午饭时间购物时商店里的员工足够多就行了。

连贯性活动

很多人将指导方针称为“战略”，对战略的认识就到此为止了，这是错误的。战略是针对整体行动的，不是针对具体的某一件事情。战略的核心必须包括行动。战略不需要明确指出为应对事态变化而采取的全部措施，但必须足够清楚地指出落实各种理念的行动。为了获

得良好的结果，各种行动应该相互协调、相互促进，使各方面的资源得到集中利用。

付诸行动

英士国际商学院是一家位于法国的全球性商学院，它是哈佛大学教授乔治·多里奥辛勤努力的结晶。该学院的图书馆里有多里奥的铜像，上面镌刻着他的座右铭："没有行动，世界仍然只是一个观念。"

在多数情况下，人们之所以急匆匆地采取行动，就是因为他们希望避免很多痛苦的抉择或行动，希望所有理想中的"优先任务"都可以实现。但这种希望其实是很渺茫的。战略首先就是要确定各种任务的轻重缓急，只有做好了这个工作之后，才能采取行动。有趣的是，战略理念只有通过行动才能得到不断改进，除此之外，没有其他更好的途径了。

＊＊＊

欧洲商业集团（European Business Group）的总裁在伦敦的小镇上有一个独立的私人办公室，就在圣詹姆斯公园西面。我曾经在那里参与探讨该公司的"泛欧洲化"倡议。

这是一家生产消费品的公司，具有一个非常复杂的国际化组织结构。该公司有以国别为基础的营销组织，有统一管理的全球性生产业务，有4个产品研发中心，分别位于北美、日本、德国和英国。产品经理负责协调各种活动，但不能直接行使权力。该公司的产品往往为适应国家或地区差异而设计，出现这种现象的部分原因是区域性兼并，另一部分原因则是过于注重地区之间的差异。

高级管理人员认为该公司的欧洲业务过于分散，希望充分发挥该公司在生产和营销方面的规模经济效应，实现欧洲产品的“泛欧洲化”，即让同一个产品普遍适用于欧洲各地。为了传达关于泛欧洲产品线的信息，管理层已经花费了大量的时间和精力，并且制定了一些机制予以落实。各国分公司的负责人都进入了“泛欧洲化执行委员会”，每个季度召开一次会议。来自德国和英国的研发人员在两国之间轮值。该公司还成立了一个“新产品”工作组，负责征询所有部门的意见，寻求有利于创造泛欧洲理念和品牌的机遇。执行官的升迁视他们对落实泛欧洲倡议的贡献而定。尽管采取了这些措施，但公司没有出现什么改观。德国和英国的研发人员都声称对方不支持自己，由于该公司组织结构的原因，英德联合倡议一直没有什么进展。

在讨论这种情况时，我的客户表现出来的沮丧情绪是很明显的。我停止做笔记，我们起身走向窗前，看着窗外鳞次栉比的小房子。我说：“如果泛欧洲化倡议是最重要的任务，如果你必须在未来18个月内开发出泛欧洲的产品并进行营销，否则一切都要垮掉，那么你会做些什么呢？”

他抬起双手，投降似的放到脑后，说道：“首先，我会关闭一个研发中心。他们浪费在争吵上的时间比用于研发的时间还多。”

然后，他思考了一会儿又说：“我不妨关闭两个，再从荷兰重新开始。那里有一个市场测试办公室，我们可以以那个办公室为基础。我们可以从英国和德国调过来一些最优秀的人才重新开始，但各国的经理仍然不会赞同泛欧洲的理念。”

“各国的经理为什么缺少热情呢？”

“哦，每个国家的经理都花了很多年的时间才了解了所在国家的具体情况，根据当地的具体情况制定了特色化的产品和营销计划。他们不相信泛欧洲的理念，比如法国的经理不愿意花费大量的时间去销

售他们认为太英国化或太德国化的产品，而且也没有一个真正有吸引力的泛欧洲产品被各国普遍接受。如果有个产品在三四个国家已经大获成功，那么其他国家的人就可能易于接受。但目前来讲，关于究竟要开发什么产品，每个人都有自己的算盘。”

“是的，”我说，“他们的职责是把目前这种以国别为基础的体系经营好，而你要推行全新的泛欧洲化倡议。现在，你的做法就像是赶鸭子上架，但这种做法需要很长时间。难道你不需要其他的工具吗？如果推行泛欧洲理念真的那么重要，我觉得你应该知道怎么做。”

他回答说：“当然。我们可以另外设立一家自主经营、自负盈亏的分公司，让他们自主决定泛欧洲产品的开发、生产和营销事务。”

我补充说：“同时，你还必须对当前以国别为基础的体系进行干预，增加对泛欧洲倡议的预算投入，提拔那些为落实泛欧洲理念做出贡献的人。”

我们回到办公室中间，他坐了下来，桌子所在位置代表着权力。他看着我说：“这将是一条异常艰辛的道路，会引起很多人的不满。最好先动之以情，晓之以理，将他人争取过来，而不能强迫他人接受。”

我说：“是的。如果泛欧洲理念真的非常重要，真的必须落实，你就必须采取这些痛苦的措施，但只有在非常关键的时刻才应该这么做。”

又过了9个月，他才认识到泛欧洲化倡议真的非常重要，并采取措施重组欧洲业务。既要建立起以国别为基础的强大体系，又能落实泛欧洲倡议，同时还不致引起他人的不满，只有充满魔力的方案才能做到，但这种方案其实并不存在。只要战略还停留在想法和理念的层

面，那么各种价值观之间的冲突，以及现有组织结构和新倡议之间的冲突就仍然是可以容忍的。只有迫在眉睫、必须采取行动的时候，人们才不得不去判断哪一个问题是最重要的。

这位执行官面临的问题主要来自企业组织结构方面，而不是市场竞争层面。但战略的核心元素，即调查分析、指导方针以及连贯性活动适用于任何复杂的情况。在这种情况下，和许多其他情况一样，所需要采取的行动也没什么神秘的。主要障碍在于决策者一味地希望能够以某种方式规避痛苦的抉择。事实上，我们总是希望有个深刻的见解或者非常聪明的方案可以让我们同时实现几个明显冲突的目标，而且还有人不时向我们保证能够做到这一点。然而，战略主要是判断哪个目标最重要，并把资源和行动集中到这个目标上。这个原则落实起来比较困难，因为集中精力实现某一目标必然意味着放弃其他目标。

连贯性

位于战略核心位置的行动应该是连贯的。也就是说，资源配置、指导方针以及具体步骤应该是协调一致的。行动的协调性是战略最基本的影响力之源或优势之源。

在战争中，最简单的战略就是在左方制造假象，而在右方发起攻击，这需要在时间和空间上进行协调。最简单的商业战略是使用营销人员收集的信息来影响产能扩张决策或产品设计决策，这就意味着在多个职能部门和多个知识库之间相互协调。即便一个企业享有的优势非常简单而且很基本，比如该公司的生产成本比较低，但如果你仔细分析一下，也能发现很多相互联系、相互促进的指导方针。正是它们的协同作用，该公司的生产成本才能保持低位。此外，你还会发现，该公司只是在某些条件下提供的某一类产品享有低价优势。要想充分发挥成本优势，就需要有很多相互协调的具体行动和指导方针作为支撑。

不协调的战略行动要么是相互冲突的，要么是互不相关的。请考虑一下福特汽车公司的情况。雅克·纳赛尔担任福特汽车欧洲分公司的首席执行官兼福特产品开发副总裁时曾对我说："在汽车行业，品牌是获得利润的关键。"1999年，他升任福特公司首席执行官之后，迅速采取措施收购了沃尔沃、捷豹、路虎以及阿斯顿·马丁。同时，则继续不折不扣地执行公司原先的指导方针，即注重发挥"规模经济"的效应。2000年，福特汽车公司的一位高管告诉我："在汽车行业，除非每个平台的产量达到100万辆以上，否则就没有竞争力。"因此，收购沃尔沃和捷豹之后，福特汽车公司在同一个平台上生产这两种汽车，从而淡化了这两个品牌的价值，让痴迷于这两个品牌的客户、经销商和售后服务商大为不满。沃尔沃的买家不想要一个"安全的捷豹"，他们想要一个特别安全的沃尔沃，而捷豹的买家也不想要"赛车型沃尔沃"。这两种理念和活动是相互冲突的，而不是连贯的。

那么一系列既不冲突也不协调的行动又会是什么样呢？2003年，我同一家公司进行合作。这家公司原先的"战略"是：（1）关闭一家在俄亥俄州阿克伦市的工厂，在墨西哥新开一家；（2）加大广告投放力度；（3）实行全面征集市场反馈信息的计划。现在看来，这些行动可能是很不错的，但它们相互之间是独立的，并没有相互促进的关系。可能每一项行动都需要得到最高级别的领导者批准才能实行，恐怕只有从这个角度才能看出这些活动的"战略性"。我的观点是做这些事情听起来可能是非常有道理的经营管理行为，但其实算不上战略。战略的目的是集中力量应对某一项挑战，其各项行动之间是相互协调的。这种战略的协调性不是由享有审批权的人的薪酬等级来决定的。

协调性本身就能创造优势，这是一个深奥的道理。人们常常意识不到这一点，而往往认为协调性就是指在不同方面进行的相互调整。战略的协调性或连贯性不是某种特定的相互调整，而是由指导方针和

规划方案给一个行为体系施加的连贯性。更具体一点来讲，战略方案的各个组成部分要经过精心设计，明确指出如何将行动与资源结合起来，使彼此相吻合、相协调（关于这种获得协调性的方式，我们将在第9章中讲到）。

另外一个让行动彼此协调的有效途径就是明确说明一个近似目标。我说的“近似”是指一种充分接近可行性的状态。如果一个目标是明确、可行的，它就有助于针对现有问题采取直接行动予以解决（在第7章中，你将会得到更多关于这种有效工具的信息）。

战略是看得见的，具体体现为一个由集中决策体制“施加”的协调行动。当我说“施加”一词的时候，没有说错。这是一种集中决策体制，是为打破一个系统自然的运作方式而强行采取的措施。没有战略之手，这种协调就不会发生，因此也是不自然的。

借助集中决策体制进行指导的理念可能会让受过教育的现代人警觉起来。既然大家都知道在分权基础上制定的决策更为有效，那为什么实行集权体制也行得通呢？回顾历史，我们会发现很多集中决策体制的弊端。在现代经济体中，每年有数以万亿计的决策都是在分权基础上做出的，而且这种分权决策体制能够很好地实现某些稀缺资源的有效配置。这样一来，当汽油价格上涨的时候，不需要任何中央计划的指导，人们自然而然就会选择购买节能型汽车。一场飓风过后，需要进行大量重建工作，为了吸引更多的工人前往灾区，工资就会自发上涨，这也不需要中央计划的指导。

分权决策体制固然有其优点，但并不是在一切事情上都奏效，尤其是当行动的成本与收益不是由分散的行为体承载的时候，分权决策体制更是行不通。多个组织单元之间，以及目前与未来的成本与收益都有可能不同。如果只有相互协调的决策才能促进收益，那么分权体制实行起来就比较困难。当然，如果集权制度的决策者愚蠢，或者受

雇于特殊利益团体，或者做出了错误的抉择，那么集权决策也可能失败。

关于集权决策体制的优点，一个简单的例子就是，销售人员喜欢下紧急订单的客户，而制造商喜欢长时间不受打扰地进行生产活动。但是，你不可能同时从事长时间生产与处理出乎意料的紧急订单两项任务。这时，你就需要制定指导方针来解决二者的冲突，让整体获益。

一个更大层面的例子是，第二次世界大战期间罗斯福总统协调政治、经济、军事力量打败了纳粹德国，他动用美国资源来支持苏联，这样，在美军登陆诺曼底之前，苏联就能够生存下来，并削弱纳粹德国的战斗力量。其战略中另外一个具有重大影响的元素就是，集中美国的大部分资源首先在欧洲赢得胜利，然后再将剑锋转向日本。这需要在长时间内协调多方面的力量，如果采用分权决策体制，任由美国国务院、国防部、战时生产委员会以及多个军事指挥部各自为政，那就绝对制定不出这两个关键的指导方针。

从另一方面来讲，虽然集中决策体制带来的协调性具有巨大的潜在收益，但并不意味着集中程度越高就越好。协调是有代价的，因为这样会丧失专业化带来的好处，而分工协作是有组织的活动中最基本的经济原则。大体上讲，在某件事情上专业化就是不受外界打扰、不承担其他任何任务和日程的情况下长期做一件事情。任何一个协调委员会的人都清楚，协调会打断人们的活动，具有“去专业化”的特征。

因此，我们只有在收益非常大的时候才应该谋求协调的指导方针。要求有协调性就需要付出代价，因为这会破坏专业化原则，打破各个部分之间的细微差别，忽视各个部分的反应。好企业的亮点不是让每一件事情都与其他事情发生联系。好战略和好企业在某些活动上正确地实行专业化方针，同时向企业内部各部门施加必要的协调性。

1. 同店销售额以至少开了一年的销售店为前提，是指同一家销售店在相同时期内的销售额，通常以月、季为时间段比较每年的销售额。——译者注

2. 机械效益是指机械的输出力对其输入力的比值。——译者注

第二部分　战略的力量之源

一般来讲，好战略发挥作用的方式是集中力量，并将其应用到效用最大的地方。从短期来看，这可能意味着灵活地将方针、行动和资源结合起来，以解决一个问题或应付一个对手。从长期来看，这可能需要灵活地运用指导方针和资源投入，以形成在未来竞争中有价值的能力。无论是哪一种情况，好战略都是通过寻找力量之源以放大行动效力的手段。

这一部分探讨了好战略采用的基础性的力量之源，包括杠杆作用、近似目标、链条系统、设计、焦点、增长、优势、动态、惯性以及熵。很显然，列出来的这些力量之源并非全部。除了本书各部分讲述的内容之外，你还需要了解很多关于战略的知识。这里之所以突出说明这几个战略力量之源，是因为它们具有普遍性和新鲜性。大多数因素不仅仅适用于商业领域，也适用于政府、安全、非营利性机构等。此外，这部分还探讨了一些我认为是基础性的，但并没有引起应有重视的问题。

这部分的最后一章（第15章），借助英伟达公司在三维图形市场上的战略，阐述了前面讨论过的大多数力量之源。有些读者可能喜欢先读第15章，然后再读第6—14章，以期更加深刻地理解每个问题的内涵。

第6章　发挥杠杆作用

对于商业战略家们而言，未能得到充分满足的市场需求，或者在一种背景下形成而且可以应用于其他形势下的强大竞争力，可能都是可以事半功倍的支点。

好战略通过集中智慧、资源和行动来获得力量。如果这种集中性在适当的时刻应用于关键目标上，就可以带来一连串可喜的结果。我把这种力量之源称为“杠杆作用”。

阿基米德是人类历史上最聪明的人之一，他曾经说过这样一句话：“给我一根足够长的杠杆和一个足够牢固的支点，我就可以撬动地球。”他肯定知道但没有说出来的一点是：要撬动地球，这根杠杆必须长达数十亿英里。即便有了这样一根杠杆，阿基米德的臂力也许只能够将地球移动一个原子的直径那么远的距离。由于这样做很困难，他如果能很聪明地找到一个支点，那么微小的力量也会产生很大的作用。找到这类关键的支点，并将力量集中于这个支点上，正是战略的杠杆作用的秘诀。

如果敲掉一块拱顶石[注]，那么巨大的拱门就会轰然倒塌。1787年，詹姆斯·麦迪逊抓住历史机遇，根据国务卿埃德蒙·伦道夫提出的“三权分立”和两院制立法机关的思想，制定了美国宪法的第一份草案。如果你能抓住机遇，或许也能缔造一个伟大的国家。1980年，当世界上最大的计算机公司来敲你的门，问你能否为一款新型个人计算机提供操作系统的时候，你应当不失时机地回答：“是的，我们能！”而且一定要坚持这样一个条款，即他们向你支付了软件费用之

后，你还可以向第三方出售，就像比尔·盖茨在1980年所做的那样。这样一来，你就可能成为世界首富。

一般来讲，战略的杠杆作用来自以下几个方面的协同作用：战略预测、对形势中最关键的因素有深刻见解，并能找准支点、集中力量解决关键问题。

战略预测

战略家能深入预测他人的行为，并将这种预测转化为自己的优势。曼哈顿房地产投资战略的基础是投资者预测其他人对这里房地产的需求将会推高其价格，这就是一种最简单的预测。在竞争性战略中，关键的预测往往围绕着买方需求和竞争对手的反应进行。

举例来说，当美国人还痴迷于运动型多功能车（SUV）之际，丰田公司就投入了十多亿美元研发油电混合动力技术。这种新型车辆配备有电子控制的可连续变速传动装置，并利用自有的芯片和软件控制整个系统。关于这项投资，丰田公司做出了两方面的预测。首先，丰田管理层认为，长期来讲，人们在节能方面面临着越来越大的压力，油电混合动力车必将成为一个主要的产品类别。其次，丰田公司管理层估计一旦有机会获得技术许可，其他汽车制造商就会纷纷效仿，而且不会投资研发性能更加优越的系统。后来的事实证明，这两个预测都是合理的、正确的。

最关键的预测是对他人行为的预测，尤其是竞争对手的行为。今天，我们回头来看美国2003年春季入侵伊拉克的军事战略，很容易就会发现这个战略并没有预料到打败萨达姆之后还会出现大规模的暴乱活动。美国军方在自己的评估报告中说：“2003年4—5月，美国陆军

等兵种在伊拉克遇到的困难主要是由于没有想好、规划好、准备好。此外，对后萨达姆时代伊拉克的性质的估计也大体上是错误的。”

同时，在伊拉克发生的暴乱活动中，至少有一部分是由萨达姆政权的军官发动的，因为他们早已经预料到，媒体对于美军伤亡情况的报道必将触动美国人的神经，将会使美国舆论向撤军倾斜，就像在越南战争中和索马里首都摩加迪沙发生的情况一样。事实上，根据美国《华盛顿邮报》助理总编辑鲍勃·伍德沃德的讲述，萨达姆已经雇人将影片《黑鹰坠落》翻译成阿拉伯语，分发给他的高级军官。因此，更深一层来讲，美国的规划者并没有预想到伊拉克人会对形势做出这种预测。

大多数情况下，人们在进行战略预测时，要么以史为鉴，要么根据固有的趋势，要么根据可以预测的经济动态或社会动态，要么根据他人所遵循的惯例。

在现代商业社会，有很多出色的战略预测都是由皮埃尔·瓦克和泰德·纽兰做出的，二人供职于壳牌国际的规划部门。1980年，我认识了皮埃尔·瓦克，当时他告诉我：“未来事件的很多方面都是提前决定好的，例如，如果喜马拉雅山出现暴雨，那么恒河平原肯定会发洪水。”早在1970年，瓦克和纽兰就预测到了石油输出国组织（OPEC）的崛起以及接踵而至的能源危机，而引发这种“洪水”的“暴雨”就是主要产油国的收入与人口格局。尤其值得注意的是，伊朗、伊拉克和委内瑞拉的石油储备都很高，人口基数庞大而且增长迅速，而且都制定了雄心勃勃的开发目标。瓦克和纽兰预测这些国家必定会不遗余力地推高石油价格，石油价格上涨又会导致沙特阿拉伯和科威特等产油国意识到，如果暂停开采地下石油，以后肯定比现在开采赚得更多。

1981年，在壳牌国际位于英国兰尼美德的休养所，我有幸同皮埃尔·瓦克共同度过了一周。在进行案例讨论时，他告诉我：

如果你对未来的事态进行标准预测，就会画一个表格，上面有三条线：高、中、低。每个人看着这个表格时都认为自己已经注意到了不确定性因素，因此他们肯定会根据“中”的标准进行规划。但是他们没有考虑到一些风险。这里的风险并不是油价的高低，而是油价可能走高，迫使你进行大规模投资，然后油价急转直下，留给你的只是一些无用的资产。

他于1981年做出的预测在之后的10年里得到了验证。石油价格在36美元一桶的高位停止了上涨趋势，之后走低，一直下跌到20美元一桶。根据他的预测，20世纪70年代晚期国际油价的飙升迫使其他国家加大了石油勘探与开发的投资力度。随着英国北海地区和美国阿拉斯加地区石油的大量开采，石油供给大量增加，迫使油价下调。而缺少瓦克这种远见卓识的人就只有看着自己的企业衰败下去。美国的石油大鳄乔治·W.布什就是这样的人，他在油价高企时投入大量资金用于近海石油开采，但其石油企业在20世纪80年代时却由于石油价格的下跌而遭受巨亏。

＊＊＊

战略预测并不需要拥有超自然的力量。在很多情况下，战略预测只需要考虑一下其他人的习惯、偏好和方针，以及妨碍变革的惯性因素和瓶颈因素。因此，我预计加利福尼亚州不会在不久的将来实现预算平衡，但我能预料到该州人才流失的趋势将会继续下去。我预计美国还会再次遭受严重的恐怖袭击，但我预测如果没有全面战争，中央情报局与联邦调查局之间阻碍沟通与合作的愚蠢荒谬的铁幕不会轰然坍塌。我预计谷歌公司会继续开发可以借助浏览器使用的在线办公应用程序，但我预计微软公司不会对谷歌公司的行为做出强烈的回应，因为微软不愿意削减其办公软件业务。我预计智能手机行业将会迅速增长，但这会导致手机行业基础设施的过度使用，最终导致一定程度的产业整合，还有以使用功能为基础的收费结构。

找准着力点

要发挥杠杆作用，战略家必须有深刻的观察力，能够找到一个着力点，进而放大精力和资源的集中使用效力。2008年，我在东京同柒和伊控股股份有限公司（Seven&i Holdings）总裁兼首席运营官村田纪敏讨论竞争战略。这家公司拥有美国和亚洲的所有7－11便利店，在日本拥有多家大型超市和百货商店，旗下还有很多风险投资项目。我们集中讨论该公司在日本的业务时，村田纪敏向我解释说他的公司发现日本消费者的口味非常多样化，喜欢尝试新事物。他说："在日本，消费者很容易喜新厌旧。比如在软饮料方面，日本有200多个品牌，每周还会涌现出很多新品牌。7－11便利店有50个品牌，每年的更新率大概是70%，食品方面的情况与之类似。"

面对这种情况，为了发挥战略的杠杆作用，7－11便利店建立了一种信息收集机制，从便利店经理和雇员那里收集关于各地消费者偏好的信息，然后迅速做出应对，并生产相应的产品。为了进一步发挥这种信息和团队合作的作用，该公司还同很多二级、三级食品生产商建立了合作关系，利用他们的过剩产能为自己生产自有品牌的产品，并设法以较低的价格快速地将其推向市场。

同时，7－11便利店还积极拓展在中国的业务。村田纪敏解释说，他们在中国的突出优势就是干净整洁、服务周到。中国消费者去零售商店购物时，习惯于把自己当成有求于便利店的人。而7－11便利店保留着日本的传统，内部环境一尘不染，服务人员戴着洁白的手套，鞠躬、微笑着迎接消费者，再加上7－11便利店提供的午餐味道很不错，因此7－11便利店每平方英尺的销售额是竞争对手的两倍之多。

村田纪敏的战略利用企业资源，集中解决某些具有决定性的问题。这不是一个单纯的赢利方案，也不是一系列财务目标，而是一个

企业家对形势的深刻观察，正是这种深刻观察，才有可能真正创造并拓展企业的竞争优势。

＊＊＊

找准了“着力点”，就会事半功倍。这是一种自然或人为的失衡，只需要在这个点上做出一个相对较小的调整，就能释放出更大的、被压抑的力量。对于商业战略家们而言，未能得到充分满足的市场需求，或者在一种背景下形成而且可以应用于其他形势下的强大竞争力，可能都是可以事半功倍的支点。

在直接对抗中，支点可能是对手目前的处境或者力量配置与其潜在能力之间的失衡，或者是他们的主张与现实之间的失衡。1987年6月12日，里根总统站在西柏林的勃兰登堡门前发表讲话：“戈尔巴乔夫总书记，如果你寻求和平，如果你要为苏联和东欧寻求繁荣，如果你寻求自由，那就到这扇门来吧！戈尔巴乔夫先生，打开这扇门！戈尔巴乔夫先生，拆除这堵墙！”

当然，里根并没有预料到戈尔巴乔夫真会照他说的去做。这篇演讲是面向西欧发表的，目的是凸显并利用两种体制之间的差异：一种体制允许人员自由流动，另一种体制却用混凝土墙和铁丝网限制其公民自由流动。这种失衡现象已经存在了数十年之久。如果里根在1983年向苏联领导人尤里·安德罗波夫发出类似的信息，可能收效甚微。但由于戈尔巴乔夫对外宣称苏联正在实行自由化，而当时种种现实之间出现了新的失衡，所以这种失衡就变成了一个“支点”。

集中力量

当你集中精力实现较少或者较为有限的目标时，就会得到更大的收益。之所以需要集中力量，就是因为我们的行为往往受到多种因素

的限制，同时还存在阈值效应，即要解决某些问题，至少需要付出某种程度的努力。如果资源十分充足，就没有必要放弃其他目标而只选择其中一个目标。如果对手可以轻易地看到我们采取的动作，并迅速地做出回应，那么我们为了弥补暂时的缺陷而采取的措施也就没有什么意义了。如果高级领导者不能集中认知能力去思考有限的问题，就不能分清各种任务的轻重缓急，自然也无法体会集中力量解决问题的好处。

阈值效应指的是只有付出某种程度的努力才能影响一个体系，而当努力程度低于这个阈值时，收效就甚微。当存在阈值效应时，战略家应该慎重起来，只选择那些利用自身资源就可以实现的目标。

比如，广告行业似乎就存在阈值效应。也就是说，广告投放不足的话不会产生任何结果。要让受众对广告做出回应，就必须让广告量超过这个阈值，或者说超过最低限度。这就意味着，公司在发布广告时必须有所侧重，不能均匀地发布，而是要在较短的时间内集中发布。在新产品推广方面，面对多个市场，企业可以步步为营，各个击破，先在某个市场集中发布广告，促使人们选择其产品，等待市场地位牢固确立之后，再转向下一个市场。

与之类似，商业战略家常常倾向于在一个小市场上占据主导地位，而不愿在一个较大的市场上拥有同等数量的客户，因为虽然在大市场上拥有的客户量与小市场上拥有的客户量相等，但在大市场上，这个数量只占整个市场份额的一小部分。政治家们也倾向于让一个特权群体获得明显的实惠，而不愿把这些实惠均分给更多的人，因为在均分的方案下，每个人获得的实惠就更少了。

在企业内部，之所以需要集中利用自身力量，是因为有两方面的因素共同作用：第一个因素是阈值效应，即必须投入一定数量的资源才能解决问题；第二个因素是企业高管们的认知能力和精力是有限

的，不能兼顾各个任务，必须有所侧重。正如谁也无法同时完成5项任务一样，大多数企业一次也只能集中力量解决少数几个问题。

从心理学角度来分析，当其他人都忽视低于阈值的种种迹象时，或者当他们相信取得一次成功必然带来另一次成功时，集中力量解决问题就会取得较大的收益。无论是哪种情况，战略家都可以通过集中精力采取切实行动来实现某些容易引人注目并扭转舆论风向的目标。一旦这些目标实现了，这些行动的效率就会得到一定程度的放大，从而增强其他人采取类似措施的信心。比如，与让100所学校各得到2%的改观比起来，让两所学校的状况得到100%的改观对舆论产生的影响更大。反过来，人们对于这种行动效率的认识更容易影响到他们支持并参与进一步行动的意愿。

哈罗德·威廉管理盖蒂信托基金的战略就是集中力量实现有效目标的光辉典范。1976年，石油大亨、亿万富翁保罗·盖蒂去世时，为他在加利福尼亚州马里布创建的盖蒂博物馆留下了7亿美元的信托基金。哈罗德·威廉曾经先后担任加州大学洛杉矶分校管理学院的院长和美国证券交易委员会的主席。1983年，他得到了世界上最好的工作：管理盖蒂信托基金。当时，这个信托基金已经增长到14亿美元，而且根据管理法规的规定，每年必须花费基金总额的4.5%，即大约6500万美元。

在哈罗德·威廉的任期内，盖蒂信托基金会从一个小型的精英团体成长为艺术界的主要力量。2000年，也就是他卸任之后的第三年，我在同他谈话时，他解释了采取的运营战略。

盖蒂信托基金的规模很庞大，我们每年还必须花费大量的资金。我们的使命集中在艺术领域，我必须决定如何花好这笔资金。我们可以简单地大量购买和收藏艺术品，这是一个非常明显的做法。但我不喜欢把这作为投资方向，因为照这样下去，我们的所作所为只会推高艺术品的价格，只是将艺术品从纽约和巴黎转移到了洛杉矶而已。

经过一段时间的考虑，我逐渐觉得艺术品可以而且实际上也应该成为一件更严肃的事情。艺术品不仅仅是美妙的东西，也是人类活动的关键组成部分。在一所大学中，学者们花费大量精力研究语言和历史，我们甚至知道远古时代的婚姻契约和很多民族的历史。但艺术品研究逐渐沦落到了次要地位，于是我决定利用盖蒂基金改变这种现状。**我们没有把基金收入花到购买艺术品上，而是花在了改变艺术品的尴尬处境上**。我们利用盖蒂基金建立了一个全数字化的艺术目录，涉及舞蹈、歌曲以及纺织品等各方面的艺术。我们还开展多个项目培养艺术教师，主持艺术与社会高级研究项目，并资助世界上最优秀的艺术品保护人才，研究艺术品保护、修复的新方法。我认为通过这种方式，产生的影响肯定比仅仅举办艺术品展览更加深远。

由于盖蒂信托基金每年必须花掉6500万美元，哈罗德·威廉大可不假思索地购买艺术品，或者给各大院校捐钱，让他们搞艺术项目。但是，他的目标是扭转艺术品研究的尴尬处境，因此他就根据自己可以支配的资源制定了一个新目标。简而言之，他将资源投入到了能够产生显著影响的领域。这就是集中可用资源实现关键目标的力量所在。我们无从得知，威廉的战略产生的影响是否大于简单地购买艺术品产生的影响，但他的战略的确产生了更大的轰动效应，因此也吸引着内部雇员和外界的组织更加支持艺术品研究事业，并加大了这方面的投资力度。

---

1. 拱顶石是拱状屋顶中央的一块楔子形的石块，这块承重石是用来固定所有石块的。——译者注

第7章　制定近似目标

所有领导者都有一个重要职责，就是弱化问题的复杂性和模糊性，并在简化之后提供给自己的组织，而这个经过简化的问题是可以解决的。很多领导者都在这个职责上做得很不好，总是宣布一些宏伟的目标，而对于将要克服哪些障碍却没有做出充分的规划。“负责任”的意思不仅仅是在问题出现之后愿意承担责任，还意味着设定近似目标，为组织提供一个能够切实解决的问题。

直接追求幸福和美丽是愚蠢的行为。

——萧伯纳

对领导者而言，最有力的管理工具之一就是制定一个好的近似目标，也就是可行性最高的目标。近似目标是人们能够合理地期待一个组织完成甚至超越的目标。

比如，肯尼迪总统要求美国在20世纪60年代末以前将美国人送上月球，人们普遍认为此举是对未知领域的大胆探索。同样，马丁·路德·金在其演讲《我有一个梦想》中也提出了很多目标。今天，几乎每一本关于“如何成为一个魅力领导”的手册都会将这篇演讲指定为参考资料。这些手册都大力鼓吹愿景和宏伟目标的魔力，然而，登上月球实际上是一个精心选定的战略近似目标。

肯尼迪1961年的这篇演讲思路十分清晰，堪称典范之作。你可以在互联网上找出来读读。从那以后，政治演说出现的巨大变化肯定会让你大为震惊。肯尼迪是以决策者的身份对成年人讲话，而不是以牧师的身份向孩子们讲话。

肯尼迪在其演说中将登上月球这一目标，定位成了世界舆论所向。他说："正如苏联1957年发射人造卫星一样，太空技术在最近几周的巨大成就明确地告诉我们，这项事业会影响到世界各地人们的思想。"肯尼迪认为，苏联之所以将其比较贫乏的技术资源集中投入到太空技术领域，就是想利用全世界人们对于探索外部世界的天然兴趣。谁先满足了这种兴趣，谁的国际地位就会大幅提升。肯尼迪指出，如果美国率先实现登月，就是对美国领导地位的重要肯定，而且美国可以利用的资源远远超出苏联，问题只在于如何分配和协调。

重要的是，登月计划是切实可行的。为此目标，肯尼迪不仅指明了目标，而且还做了很多其他方面的工作。他列出了登月之路上的重大步骤：实现无人探月、研发更大的助推火箭，同时研发液态火箭发动机和固态火箭发动机并制造登月车。

这个目标之所以可行，是因为工程师们知道如何设计、制造火箭和航天器，很多技术已经在实施弹道导弹计划的过程中研发了出来。肯尼迪提出的登月目标具有高度的战略性。这一目标直接源于肯尼迪提出的一个问题，即美国如何才能在太空探索技术上打败苏联。为了回答这个问题，火箭技术专家韦纳·冯·布劳恩给时任美国副总统的林登·贝恩斯·约翰逊写了一份闪现着真知灼见的备忘录。冯·布劳恩指出苏联在载重火箭方面大大领先于美国，这就意味着苏联能够抢在美国之前建立载人轨道实验室或者实现无人探月，他同时指出：

> 我们本来很有机会抢在苏联人之前（1965—1966年）让三名宇航员围绕月球飞行……我们也很有可能先于苏联让一名宇航员登上月球（当然也包括让他返回地球）。要实现这些丰功伟绩，我们的目标就必须比苏联目前的火箭技术先进10倍。

尽管苏联的大型运载火箭从短期来看已使美国在太空探索领域处于劣势，但要登上月球就需要有更大的火箭，而当时没有一个国家掌握这种技术，这反而让美国处于优势地位，因为美国有更好的科技基

础和更多的资源。因此，冯·布劳恩建议先把更加宏伟的目标宣布出去，因为美国在太空技术方面打败苏联的可能性非常大。肯尼迪正是在收到冯·布劳恩的备忘录一个月之后，才发表了那篇讲话。

在外行人看来，肯尼迪设定的这个目标显然是过于大胆了，实际上却非常可行，堪称非常好的近似目标。要实现这个近似目标，只是调配资源和汇聚政治意愿的问题。比如，今天我们提出在2020年之前把一名美国人送上火星，这是一个十分艰巨的目标，但也是个近似目标。要实现这个近似目标固然有很多问题要解决，但是我们有理由相信这些问题最终必定能够得到解决。不幸的是，自从肯尼迪时代以来，美国制定的很多目标让人感觉无从着手，而这些目标又总是披着可行的外衣，且这种趋势越来越明显。禁毒战争就是一个例子，无论人们多么希望杜绝毒品，但在目前的法律框架和执法框架下，禁绝毒品是不可行的。实际上，美国围绕着禁毒这个目标而付出的艰辛努力可能只会打压一些小规模的走私者，并推高毒品的场外价格，从而导致那些大规模的毒品走私集团的利润更加可观。另外一个例子就是美国不断呼吁实现能源独立。如果政治领导人缺乏提高汽油价格、致力于发展核能的勇气，那么能源独立的目标就不具有可行性。

消除模糊性

肯尼迪承诺美国将致力于登月计划的两年之后，我开始以工程师的身份供职于美国国家航空航天局喷气推进实验室。在那里的工作经历使我了解到，一个好的近似目标的可行性会使一个组织集中自身资源创造奇迹。

喷气推进实验室的一个主要项目就是设计勘测者号。这是一个无人驾驶的月球探测器，用于进行月球表面软着陆实验以及测量和拍照，并在后期任务中部署一辆小型的探险车。对于勘测者号设计团队

而言，最令人苦恼的问题是谁都不知道月球表面究竟是什么样子。科学家们提出了三四种理论进行解释。月球表面可能是柔软的，布满了数十亿年间流星撞击月球产生的粉末状残留物，也可能布满了针状的结晶体，还可能布满了巨石，就像冰碛石一般。探险车会陷入粉末之中，还是会被针状的结晶体刺破，抑或是会被巨石卡住呢？鉴于月球表面的真实情形存在严重的模糊性，工程师们很难敲定设计方案。问题不是你没有设计探险车的能力，而是对于月球表面可能出现的可怕因素实在是众说纷纭，莫衷一是。你没有充分的理由排除一个说法而支持另一个说法。

当时，我在菲莉斯·布瓦达的手下工作，她是喷气推进实验室的未来任务研究项目的负责人。她在科罗拉多州农场的家中自学成才，能力很强，能够洞察问题的根本，其最著名的贡献就是提出了月球表面的模型。有了这种明确解释之后，喷气推进实验室的工程师们和分包公司就能停止猜测而着手具体的工作了。

菲莉斯描述的月球表面坚硬，凸凹不平，存在缓坡，坡度不大于15度，散布有一些小石头，到处都有一些宽度不大于两英尺的圆石。第一次看到这么明确的说明，我感到很惊讶。我说："菲莉斯，这看起来很像美国西南部的沙漠。"

"是的，难道不是吗？"她微笑着说。

"但你并不知道月球的真实情况啊，为什么还要这么具体地说月球就像西南部的沙漠呢？"我不解地问。

"地球上较为平坦的部分就是这个样子，据此推测月球表面上离山较远的平坦地区的情形可能很合理。"

"但是，对于月球表面，你真的一无所知啊！那里可能是粉末，或者密密麻麻的针状结晶体，还有可能是……"

她打断了我："如果没有明确的说明，工程师们的工作就无从着手。如果事实证明月球的实际情形比我说的困难得多，我们就不必在月球问题上花费那么多时间了。"

菲莉斯对月球表面的具体说明不是真实情况，其实我们并不知道真实情况是什么。这是经过战略选择的近似目标，工程师们不再无所适从，因此加快了勘测者号设计项目的研究进度。同时，这样做是很明智、很聪明的。她深刻地认识到，如果月球表面的实际情况真的不适合探测器直接登陆，我们遇到的问题就不仅仅是设计上的问题，而是整个登月计划可能会遇到很大麻烦。你可以写一篇博士论文来分析她这个见解隐含的各种选项。奥兰·尼克斯在为勘测者号撰写历史时说："设计勘测者号的时候所采用的月球表面的工程模型是在研究所有现成的理论和信息之后形成的。幸运的是，提出这个模型的工程师都是严谨而理性的，而且最终的登陆系统的各项要求也是非常精确的。"

对月球表面情形的具体说明大大降低了决策环境中的模糊性，给设计人员提出了一个更加简单的问题，虽然这个问题不是轻而易举就能解决的，而且也不存在现成的解决方案，但至少是有希望解决的。解决这个问题需要时间和精力，但我们毕竟知道可以建造一个机器登上菲莉斯为我们描述的月球了。

勘测者号是由休斯飞机公司建造的，1966—1967年曾5次成功登陆月球。勘测者3号于1967年登上了月球表面的"风暴洋"地区。仅仅过了两年多一点的时间，阿波罗12号就降落在距离"风暴洋"200码远的地方，指挥官皮特·康拉德走向勘测者3号探测器，并为它拍下了照片。

菲莉斯提出的"没有具体说明，工程师就无从着手"的见解适用于大多数有组织的工作。和勘测者号设计团队面临的情况一样，每一个组织都面临着复杂性和模糊性异常严峻的形势。**所有领导者都有一**

个重要职责，就是弱化问题的复杂性和模糊性，并在简化之后提供给自己的组织，而这个经过简化的问题是可以解决的。很多领导者都在这个职责上做得很不好，总是宣布一些宏伟的目标，而对于将要克服哪些障碍却没有做出充分的规划。“负责任”的意思不仅仅是在问题出现之后愿意承担罪责，还意味着设定近似目标，为组织提供一个能够切实解决的问题。

站稳脚跟，创造机遇

很多战略学方面的专家似乎都提出了这样的建议：形势的变动性越强，领导者就越需要高瞻远瞩。这是不符合逻辑的，其实形势的变动性越强，你的预见能力就越差。因此，形势越是充满不确定性和变动性，战略目标就越需要有近似性。近似目标是以形势预测为指导的，形势越是不确定，越应该“站稳脚跟，创造机遇”，而不是一味地高瞻远瞩。赫伯特·戈德哈默对对弈的象棋大师的描述，生动地诠释了“站稳脚跟，创造机遇”并强化优势的动态过程。

在棋局中，两个棋手虽然都努力击败对方，但大部分时间里，他们采取的招式并不是为了收到立竿见影的效果，而是为了改善自身的处境。如果一方总是希望制约对手或者赢得某个棋子，那他就不会赢。大部分情况下，一步棋的目的是为了改善己方棋子的处境，主要是通过：（1）提高己方棋子的移动性，也就是说增加它们的选择空间，降低对手棋子的行动自由；（2）制造相对稳定的格局，为自己带来持久的优势，让对手形成持久的弱势。如果己方已经积累了充分的优势，那么就可以轻松地击败某些失去防御能力的特定目标。

* * *

2005年，我应邀前往一家规模较小的商业学校，帮助其制定战略规划。这所学校讲授战略学，但很少将这一理念用到自己身上。在这所学校里，校长和全体教工的总体目标是从一所地方性小学校逐渐壮大为该地区最好的学校。该校战略规划草案是一个典型的坏战略，因为它只是列出了这些学校的着力点和工作领域，呼吁提高研究知名度，鼓励校友捐赠，宣布了要创建一所全球性商业研究院、增加企业家研究项目以及一个实现可持续发展的决定。如果你更加认真地研究一下这所学校面临的形势，就会发现其学生主要就职于会计师事务所和当地中小型的服务型企业。

制定战略规划是校长和教工执行委员会的职责。我同他们见了面，并向他们解释了“关键问题”和“近似目标”这两个概念。然后，我让他们设想一下如果只允许他们保留一个目标，他们会做何选择。这个目标必须是可行的。哪一个可行的目标一旦得到落实，能够产生最大的影响呢？

经过一个上午的商议，他们敲定了两个目标。这两个目标的可行性没有我想象中那么高，但与他们成为该地区顶尖学校的模糊目标相比也算是前进了一大步。他们中间几乎一半的人都提出了一个明显的，而且可能具有关键性的目标，即“让学生找到更好的工作”。如果学生找到了更好的工作，他们就会更加高兴，而学生高兴了，教他们的教工也会很高兴的。这样一来，校友们就会给学校更多的捐赠，学校便会吸引更多优秀的学生，更多的资源将会流向学校以资助学校搞研究和招聘优秀人才。然而，另一半的人赞成将搞好公共关系作为学校的目标，因为他们认为集中力量增加商业杂志和报纸对本校的报道力度，就会改善其公共形象，从而带来一系列可喜的结果。

重要的一点是，两个目标都提出了具体的行动，而且对于未来制定战略、采取行动都给出了多种备选方案。

我表扬了这两种目标，并要求他们拿出其中一个更加近似的目标，这个目标更像是任务，而不像目标。最后，他们将两种想法融合了起来。他们商定学校的主要目标是让学生找到更好的工作。他们挑选了10家公司，这些公司应该招聘该校的学生，但目前还没有招聘。他们决定建立教工委员会以负责研究这些公司的招聘惯例，并创建一些项目来满足它们的需要和标准。其次，学校放弃全球性的研究项目和可持续项目，而致力于媒体管理研究项目。他们的想法是，这个项目会吸引大批媒体人士访问该校，而且如果学生在媒体找到了好工作，就会自然而然提升本校的形象。所以他们选定的10家目标公司中，将包括两家媒体公司。

目标的层次

在任何规模的组织中，高级的近似目标是较低级组织单元的奋斗目标，而这些较低级的组织单元又会设定自己的近似目标，以此类推，不一而足。由高级到低级，解决问题的方案越来越详细，目标也越来越精细。近似目标不仅在层次上呈现出由高到低的变化，在时间上也有着先后之分。例如，在雀巢公司收购英国朗特里巧克力公司时，高层管理人员断定，雀巢公司在跨国营销方面的技能将有助于把以英国为中心的朗特里品牌带向其他很多国家。朝着这个方向采取的前期举措是很成功的，而且合并后的管理层后来又制定了更加细致的目标。无论一家公司在什么时候开拓一个新的业务或新的市场，肯定会对其近似目标进行微调和完善。

一个国家、一个组织或者一个人的近似目标，对于其他人来说可能是无法企及的。一个简单的原因就是在技术和资源积累方面有差异。一天下午，我同他人讨论有关直升机的事情时，更是加深了我对此的理解。

我只知道那个人叫PJ，居住在下加利福尼亚州的东岬角，位于圣荷西卡波以北大约30英里远的地方，濒临科特斯海。他现在是一名冲浪运动员和渔民，但他曾经是一名直升机飞行员，先是在越南服役，后来又参与救援工作。下加利福尼亚州的土地没有受到购物中心、工业企业、高速公路或者围栏的破坏。在温和的冬日坐在山顶，我们可以看到灰鲸在海里跳跃，听到鲸鱼尾巴拍打海面的声音。在谈话中，我说道："直升机应该比普通的飞机安全吧。如果发动机失灵，直升机的旋翼可以不借助动力进行自转，然后降落到地面，就像有一个降落伞一样。"

PJ颇不以为然："如果发动机失灵，你必须把总距操纵杆一直往下拉，放弃左踏板，猛踩右踏板，以获得一些转矩。在你快速下落之前，只有一秒钟的时间，必须在这一秒之内完成所有动作。"他停顿了一下，然后又补充说："你做得到，但最好不要想这个问题。"

"那么，每个动作必须是自动完成的吗？"我问道。

"不一定。"他回答说，"当发动机失灵时，你要做很多事情。你必须集中精力寻找迫降地点，寻找平滑的跑道，这些操作需要你高度集中精力。但是，控制直升机的基本动作必须是自动完成的，不容思考。**如果无法自动实现飞行，那你就无法集中精力思考如何处理危机。**"

PJ又打开了一瓶皇冠啤酒，继续阐述他的意思："要驾驶直升机，你必须时时刻刻协调操纵装置：总距操纵杆、周期变距操纵杆以及踏板，更不用说油门了。要学好这一切并不容易，但你必须精通。你要做的事情不仅仅是起飞和降落，因此，必须不假思索地自动完成各种动作。你学会飞行之后才可以学习夜间飞行，在学会飞行之前，切不可进行夜间飞行！在你可以轻松自如地进行夜间飞行后，也许就会愿意学习编队飞行和战斗飞行了。"

一边说着，PJ摊开手掌，拇指交叉在一起，形成一个飞行队列的形状，然后做出了俯冲飞行的动作来解释他的意思。

“掌握所有动作，然后做到不假思索地自动操作，你就可以开始考虑在月黑风高的情况下在山顶降落，或者在大海上一个漂浮不定的倾斜甲板上降落。”

PJ说话的时候，我可以想象到他降落在甲板上的情景。他很久之前就掌握了协调总距操纵杆、周期变距操纵杆以及踏板的技术，他能够集中精力让直升机和船体保持协调。

集中精力实现某个目标，或者说将这个目标作为首要任务的同时，还必须兼顾到其他很多重要的事情。PJ之所以能够集中精力协调好他的直升机和救援船只，就是因为他已经掌握了各种飞行技能，这些技能已经变成了炉火纯青的例行动作。

这次讨论之后，我越来越感觉到，协调的技能就像爬楼梯一样，只有先踏上较低的阶梯，才能踏上较高的阶梯。的确，PJ对飞行技能的分级解释了为什么有些组织可以集中精力解决某些问题，而有些组织却不能。这种认识大大影响了我向客户提出的建议。例如，当我为一家新成立的小企业提供咨询服务时，它们的问题通常与管理、营销和配送有关。要求这种企业的首席执行官集中精力在欧洲开办事处可能是没有意义的，因为这家企业还没掌握其业务的基础技能。一旦这家企业站稳了脚跟，就可以开拓国外市场、发展国际业务了。但是反过来，一个刚刚走出国门的企业就希望像宝洁这样的老牌跨国企业那样将其知识与技能传播到世界各地，可能也是行不通的。它必须首先能够驾驭在多语言、多文化环境下运作的复杂性，才能游刃有余地传播全球资讯。

第8章　强化环环相扣的系统

宜家家居的经验告诉我们，在打造持久的战略优势时，天才的领导者总是试图采取一系列相互衔接、环环相扣的行动。这一点增强了战略的效率，提高了竞争对手的模仿门槛。尤其有趣的一点是，竞争优势和陷入困局都是“链条－环节”逻辑的体现。

当一个系统的性能受到最薄弱的亚单元，或者说最薄弱的环节制约时，这就体现出了“链条－环节”逻辑[注]。当存在薄弱环节时，无法通过强化其他环节来强化整个链条。

对于挑战者号航天飞机而言，最薄弱的环节就是一个以固体橡胶材料制作的O形圈。1986年1月28日，挑战者号航天飞机火箭推进器上的O形圈突然失灵。火焰从上往下烧，最终导致火箭爆炸。挑战者号以及被里根总统誉为“国家的骄傲”的机组人员刺破蔚蓝的天空，散落到了65000英尺之下的大海中。

要保证一个链条系统不失灵，仅仅强化部分环节是没有意义的。与之相似，对于挑战者号而言，如果O形圈薄弱，那么火箭推进器再强也于事无补，改善导航系统与通信系统或者提高机组人员培训的质量也基本无济于事。“链条－环节”逻辑存在于很多情形中，从爬山到航天飞机再到审美判断，因为在这些情形中，各组成部分或者亚单元的质量发挥着重要作用。

当数量无法充分取代质量时，质量的重要性就凸显了出来。如果一个建筑承包商发现其载重两吨的卡车正在被占用，那他可以轻易地代之以两辆载重一吨的卡车来搬运垃圾。但如果一个三星级的厨师生

病了，那么无论多少低级别的厨师都无法充分代替他；100个平庸的歌手也比不上一个顶级的歌手。如果一个学校糟糕透顶，既不能教育好也不能管教好孩子，那么强迫孩子们在这样的地方待上几个小时或者几周，非但于事无补，反而有可能增加孩子们的怨恨和不信任感。

在同房地产专家和承包商谈到住宅改建时，我了解到评估一个住宅的潜力时，应该找出其限制性因素。如果一个房子接近嘈杂的公路，这就是一个限制性因素。无论浴室里用了多少大理石，或者厨房的橱柜多么精美，噪声都会限制房子的价值。与之相似，即使一个房间有很好的实木地板和经典的建筑风格，不完美的漆工也会让它的吸引力大打折扣。投资者希望找到可以改变的限制性因素，比如漆工，而不是那些不能改变的限制性因素，比如公路噪声。如果你在消除限制性因素方面有特殊技能或者眼光，那你就可能非常成功。

陷入困局

很多组织甚至很多经济体都受到薄弱环节的制约。如果进行管理时将各个环节相互割裂开，整个系统就会陷入一种低效的状态。之所以会出现这种问题，就是因为“品质匹配”不一致。也就是说，当你负责整个链条的一个环节时，如果你投入大量资源强化你负责的那个环节，而其他环节的管理者不这么做，那你的做法也没有什么意义。

更糟糕的是，如果各个环节相互连接，那么只是努力提高一个环节的质量可能会导致整体状况的恶化！提高一个环节的质量需要更好的资源、更昂贵的投入，包括人力资源。单纯改善一个环节并不会提高整个系统的性能，系统的整体效用实际上是降低了。因此，单独改善每一个环节并不是明智的做法。

例如，1980—2008年，通用汽车公司的多种问题就是由某个薄弱环节造成的。如果仪表盘上的按钮脱落或者车门开关时发出“咔嗒咔嗒”的噪声，那么一味地改善汽车的变速器几乎没有任何积极意义。如果设计人员的设计方案不改变，只是改良车身的协调性和烤漆以及动力传动系统，那么并不会让整体性能有什么大的改观。如果不掌握复杂的设计工艺，一味地改善汽车的外观则只会增加成本。

再比如，经济发展中的很多棘手问题都是由个别薄弱环节引起的。

•向不熟练的工人提供先进的机器设备几乎起不到什么作用，让人们为了根本不存在的工作接受培训也是无用的。

•政府机构可能是个沉重的负担，但是只有当私营部门效率提高时，才能提高政府的办事效率。

•有腐败，就不可能绕开死气沉沉的官僚机构，但官僚机构对于防止裙带关系和腐败文化也能起到必要的反制作用。

•改善道路会给不完善的港口设施带来压力，而且没有优质道路，港口再好也无用武之地。同时改善道路和港口的话，腐败的官员和工会就会向过往车船收费。

因某个薄弱环节而引起的政策问题不仅局限于发展中国家。在美国，运转失灵的内城区、破败的学校，以及将种族帮派制度化的监狱体系、频发的暴力和性攻击事件都可以用“链条－环节”逻辑来解释。美国国土安全部已经采取措施加强机场的护照检查力度，但只要4000多英里的边境地带和等长的海岸线仍然处于几近失控的状态，这些措施能起到的作用就微乎其微。这就相当于阻止三起核打击中的两起，明显还不够好。

破解困局

专业的知识与技术并不是平均分布于世界各地的。如果你要寻找效率最高的汽车制造商，就必须前往日本的关东地区，因为那里汇集了大量的汽车制造商；化学领域的先进技术集中在欧洲的德国、法国和瑞士；你要寻找微处理器的先进技术，就得去圣克拉拉的硅谷；如果你要寻找世界上最昂贵、速度最快、科技含量最高的F1赛车，就必须前往英格兰中部地区；在意大利和瑞士交界的伦巴第平原，你会发现世界一流的机械系统，从高速汽车到专业化的工业设备一应俱全。

马尔科·蒂内利是伦巴第地区一家机械公司的总经理。这是一个家族企业，位于米兰郊区。1997年的一天，我参观了他的企业，并在维托里奥·埃马努埃莱二世拱廊(注)的萨维尼餐厅与他共进午餐。这家餐厅靠近米兰大教堂，代表了古典的建筑风格。在享用意大利烩饭期间，他向我说起了这个家族企业经历的转变：

我叔叔去世时，经营这个企业的责任就落到了我的肩上。当时形势很不好，机械的质量不如从前，尤其是和我们最强大的竞争对手比起来。我们的成本太高，销售人员也不太精通技术。要想卖掉一台由微处理器控制的机器，需要销售人员了解这种先进技术。如果我们不改革，将会慢慢地破产出局。但似乎每一个环节都得改变，要从哪里开始呢？

在蒂内利说话的时候，我意识到他已经发现了各个环节的相互制约作用，只是不知道从哪个环节着手。如果只是单纯提高机器质量，而销售人员无法准确向客户讲述这些机器的特点和性能，那么最后的效果也会大打折扣。如果只是单纯提高销售人员的素质而没有更好的机器，也几乎无济于事。如果同时提高机器质量和销售人员的素质却无法降低成本，那也救不了这家企业。

“你是从哪里开始的呢？”我重复了一遍他的问题。他回答说：

我先后采取了三项举措。首先，我们用一年的时间集中精力提高产品质量。我告诉员工，我们在下一年的所有工作都是为了让我们的产品成为行业内最好、最可靠、生产速度最快的。

在我们有了高质量的机器后，我全力以赴地提高销售队伍的素质。在之前提高产品质量的阶段，销售人员已经有所参与。现在，工程师和制造人员与销售人员一道努力，共同参与技术环节、销售环节以及客户沟通环节的构建过程。虽然销售业绩上得很慢，但我知道我们必须先进行这些投资，然后才能有所收获。

如果你不理解“品质匹配”的概念和改变系统内部各环节引起的问题，你可能认为马尔科·蒂内利的行动是平庸老套的，他只是确定了三个问题，然后逐一解决。但如果你理解的话，就会发现他的解释其实暗含深意。

从逻辑上讲，要在环环相扣的情况下解决问题，第一个问题就是先确定瓶颈是什么。马尔科·蒂内利做到了这一点，他确定了企业在产品质量、销售员技术能力以及成本这三个方面面临的瓶颈。第二个也是最大的问题就是，必须充分认识到加大变革力度并不一定会带来收益，而且有可能让问题恶化。这也是为什么系统可能会陷入困局的原因所在。在这个问题上，马尔科·蒂内利的做法是自己对最终结果全权负责，指导下属集中精力逐一解决问题。他采取的第一个举措并没有带来立竿见影的收益，但他既没有就此打住，也没有将责任推到部门经理身上。相反，他祝贺下属在第一步实现了近似目标，然后进入第二个阶段。在环环相扣的系统中，改良措施带来的收益在短期内可能很小或者根本没有，但马尔科·蒂内利摒弃了常规的测评和奖励体系，没有把短期效益作为目标，而是把变革作为目标，将精力集中到变革本身。

作为采访者，我的一个重要任务就是听出受访者的言外之意。马尔科·蒂内利没有明说“我们通过增加盈利的压力实现转变”，没有说“我们制定了新的质量标准并要求改善质量”，也没有说“我新招聘了一些更加熟练的经理”。相反，他只是描述了企业的转变过程，在这个过程中，他自己负责确定怎么做，自己预测并接受变革的成本。在任何一个组织中，领导者是放权给下属、赋予他们充分的自主行动空间，还是全权负责、集中指导和协调，一直是一个有争议的话题。为了实现企业转变，马尔科·蒂内利找到了平衡点，至少在一定时期内坚定地实行集中领导和协调。

马尔科·蒂内利对于第三步行动的解释也非常有趣。尤其值得一提的是，他看到了各环节之间的逻辑联系和时间联系，而这些联系决定了必须把削减成本这一步放到最后：

最终，我们花了9个月的时间来解决成本问题。在第三个阶段，降低成本是唯一的目标。之所以最后解决成本问题，是因为我想根据我们制造的机器类型来削减成本，而不是让削减成本决定我们的机器类型。为了削减成本，我们检查了每一个零部件以及生产过程中的每一个环节。经过这轮检查，我们将两个零件的生产外包了出去，而以往要从外部采购的一些工具和铸模则实行内部生产。这样一来就大大削减了成本。通过自行生产铸模，我们大大提高了机器的运转速度，因此也提高了我们的产品给客户带去的价值。机器的价值没有降，但成本降低了。要把这一点信息传达给客户，就要由销售人员和工程人员共同组成的团队出面负责。这也是为什么要把削减成本这一步放到最后的一个原因。

马尔科·蒂内利的努力收到了成效，现在这个家族企业重新开始赢利，在行业内树立了良好的声誉。环环相扣的系统出了问题并非动不得，而且经过适当的改变还能变得非常完美，但需要有独到的眼光才能发现制约这个系统的瓶颈。此外，为了获得长期收益，领导者还

必须有足够的魄力和意愿来承担短期的亏损。在马尔科·蒂内利的企业中，他自行承担变革成本，不计较每个月或每个季度的利润，而是着眼于最终结果，坚定不移地推行变革。

创造卓越

从马尔科·蒂内利的案例中，我们了解到要扭转一个环环相扣的系统需要领导者实行直接指导和规划。但是，环环相扣而且管理得当的系统所创造的卓越是无法复制的。

下面我们以宜家家居的案例进行说明。宜家家居是一家瑞典企业，成立于1943年。该企业自己设计让顾客自行组装的家具，并通过与众不同的宜家卖场进行销售，就连广告也是通过自己的产品目录实现的。宜家的专卖店规模较大，位于郊区，库存量大，停车位充足。在店内，产品目录基本上取代了销售人员。宜家的平装家具不仅降低了运输成本和库存成本，还有助于保证专卖店库存充足，让顾客自己从仓库中挑选出中意的家具运回家。这样一来，顾客就不必等很久才能收货。这家企业的很多家具都是自行设计的，生产过程外包了出去，但其全球物流系统是自己管理的。

宜家家居的战略实现了各个环节的有效协调，但这几乎不算是什么秘密。难道其他企业没有发现宜家的战略吗？难道它们不会模仿甚至改善这个战略吗？宜家之所以能长期保持卓越业绩，而对手的模仿也没能构成真正的威胁，就是因为其战略具有内在的一致性，如同链条一般环环相扣。

宜家的战略巧妙地协调了各个环节，与业内其他企业的战略相比，是一体化水平较高的设计。传统的家具专卖店通常不会有很多库存，传统的制造商也往往没有自己的专卖店。一般的零售商不会详细

解释自己的设计，商品解说一般都是借助销售人员，而不是利用产品目录。因为宜家家居的很多策略都不同于行业常规，而且战略环环相扣，具有内在的连贯性，所以宜家的战略符合“链条－环节”逻辑。这就意味着仅仅采取其中一个策略是无济于事的，只会增加模仿者的成本，而不会对宜家构成任何真正的威胁。对宜家战略进行微调也行不通，要同宜家进行有效竞争，现有的对手几乎要从头开始，全面采纳宜家的战略。而这样做就需要放弃当前的业务，所以没有企业会这么做。今天，宜家在家具行业开创的新战略已经有50年的历史了，依然没有一家企业能够真正复制它。

宜家家居要想让自己的战略创造持久的竞争优势，必须坚持做到以下三点。

•宜家家居在完成核心活动时，效率和效果必须非常出色。

•这些核心活动必须紧密连接，环环相扣，自成一体，防止竞争对手通过采纳其中一个环节而成功抢夺宜家的业务。也就是说，传统的家具制造商即使增加了自行组装家具的生产线也不会对宜家构成真正的威胁，传统的家具专卖店采用产品目录之后也不会对宜家构成挑战。

•环环相扣的活动应该形成一个与众不同的体系，要体现出自己的特色，即便掌握了一个环节的技能，也无法轻易地掌握其他环节。这样一来，传统的家具专卖店增加了产品目录之后还得掌握设计和物流环节，而且必须建造更大的店面来同宜家竞争。此外，综观传统的家具企业，宜家目前还没有一个既拥有资金又有竞争力的潜在对手。

宜家家居的经验告诉我们，在打造持久的战略优势时，天才的领导者总是试图采取一系列相互衔接、环环相扣的行动。这一点增强了战略的效率，提高了竞争对手的模仿门槛。尤其有趣的一点是，竞争优势和陷入困局都是“链条－环节”逻辑的体现。

在宜家之类的正面案例中，一系列环环相扣的行动都能维持较高的质量，各项行动之间相互促进，相得益彰，而且不容易被模仿。从另一方面来讲，当一系列环环相扣的行动都维持在较低的水平时，就像通用汽车公司在2007年的情况一样，整个系统就会陷入困局，因为仅仅改良一部分行动收效甚微。马尔科·蒂内利的成功表明，要想解决环环相扣的系统面临的困局，一个强有力的领导者就必须拥有独到的眼光和魄力，对整个链条上的每个环节进行必要的投入。

---

1. 这里的“链条－环节”逻辑类似于众所周知的“水桶效应”，即一个水桶无论有多高，它盛水的高度都取决于其中最低的那块木板。——译者注

2. 这里是意大利著名的购物街。——编者注

第9章　运用设计思维

很多有效的战略都是设计出来的，而不是筛选各种方案之后做出的决定。在这些案例中，制定战略更像是设计一台高性能的飞行器，而不是决定要买哪一辆铲车或者建造多大规模的新工厂。当有人说“经理是决策者”的时候，他们所说的经理肯定不是战略大师，因为战略大师不是决策者，而是设计师。

“战略”一词最早来自军事领域。不幸的是，人们用于思考战争的精力和时间远远多于思考其他问题。关于战略如何在非军事领域应用，当前人们的认识则提供不了多少指导意义。尤其值得一提的是，企业相互竞争的主要方式就是把产品拿到买家面前，每个企业都努力向买家提供更有吸引力的报价。这个过程几乎体现不出任何战略的元素，更像一场舞蹈比赛，而不像一场军事斗争。企业不会炸掉彼此的工厂，也不会杀掉彼此的员工。企业员工接到临时通知就可以立即撤退，战士们却不能。企业也不会期望员工为了保护企业而献出生命。而且规模大小的影响是极其不同的，其他条件相同的情况下，规模较大的军队是占优势的一方，在商业竞争中胜出的企业往往是产品最受消费者青睐的企业，企业的规模扩大是竞争成功的结果，而不是竞争成功的原因。尽管有这么多因素需要注意，但我相信你如果能用心研究军事历史，就一定能学到一些基本经验，在参与竞争时更加睿智。

“战略之父”

军队及其赖以维系的权力结构最早起源于青铜时代，与复杂的城市社会几乎同时出现。人类发现有组织的农业活动会带来更多的好处，还发现战士的行动一经过有效的组织和协调，其效果也会被放大。在适当的组织和领导下，普通人也能够击败单个或者一小股经验丰富的战士。

军事斗争战略中有一个经典案例，今天我们仍然在研究它，就是公元前216年汉尼拔在坎尼会战中运筹帷幄，大败罗马军队。当时，罗马共和国控制着意大利的大片领土和城邦。迦太基是腓尼基人的一座城邦，位于今天的突尼斯境内。坎尼会战爆发前50年，腓尼基人曾经同罗马争夺地中海南部地区的控制权，最终输掉了战争。汉尼拔为了恢复迦太基的权势和荣耀，便率军经过西班牙、高卢（今天的法国），跨过阿尔卑斯山脉进入意大利。在意大利半岛上，他到处攻城略地，从罗马手中夺取有利的筹码。

厌倦了避免激烈战斗的政策之后，罗马元老院推选执政官瓦罗和保卢斯为统帅，并给他们8个军团的兵力去迎战汉尼拔，其规模之大是前所未有的。战场是开阔的原野，在坎尼要塞的废墟附近，靠近亚得里亚海。在现代地图上，这个地点就是意大利地图“靴子”的脚踝后面，即意大利半岛东南部的坎尼山附近。

8月2日，一轮红日刚刚从天边升起，罗马军队与汉尼拔的军队就已展开对峙。前者兵力达85000人甚至更多，后者仅有45000人左右。两军摆开了长约一英里的阵势，相距大约半英里远。汉尼拔的阵势呈弓形，中央部位是凸起的，以诱敌击之。在凸起的中军里，汉尼拔部署的是西班牙兵和高卢兵。这部分战士有的刚刚从罗马的统治下被解放出来，有的是在从西班牙向意大利进军期间以及在波河地区招募的雇佣军。在凸起部位的两翼，汉尼拔则部署了迦太基的重步兵。

当罗马军队发起进攻时，汉尼拔军队中部凸起的部位首当其冲，部署在这个位置的高卢兵和西班牙兵按照汉尼拔之前的命令缓缓后

撤，并没有死守阵地。大受鼓舞的罗马军队喊着胜利的口号继续追击，希望利用汉尼拔军队这个明显的弱势一举将其击溃。但罗马人在不久后便陷入了一个巨大的“凹”字中心里。与此同时，汉尼拔部署在两翼的骑兵开始按照既定计划攻击罗马军队骑兵，较弱的罗马骑兵很快被击溃。

随着罗马军队不断涌向迦太基的包围圈，原来向外凸起的弓形已经反过来了，逐渐向内凹陷。随着中军逐渐向内凹陷，汉尼拔的重步兵仍保持阵形，没有向罗马军队发起攻击。当时，根据汉尼拔的信号指令，两侧的援军逐渐向中央压逼，结果包围了罗马军队。中军开始停止后退，露出了真实的面貌，不再是恐慌的野蛮人，而是训练有素的强大军队。汉尼拔的重步兵包抄过来，开始攻击罗马军队，而此刻的罗马军队三面受敌。之后，汉尼拔的骑兵从后面杀来，切断了罗马人的退路。

汉尼拔战略的睿智之处随后就显现了出来。罗马军队不仅被包围，而且由于其优势兵力全部进入了一个巨大的“凹”字中心里，军队开始挤作一团，很多士兵连挥动兵器的空间都没有。被彻底合围的罗马军队已经失去了默契，动弹不得，导致他们的数量优势无法发挥出来。

位于包围圈中间部位的罗马军队动弹不得，只能等待死神的降临。罗马人没有投降，没有乞求汉尼拔的仁慈。那天，至少5万名罗马士兵被杀，就一天之内的死亡人数而言，这个数字是空前绝后的，连葛底斯堡战役、索姆河战役也不具可比性。汉尼拔军队的死亡人数只有总人数的1/10。罗马军队的阵亡者包括执政官保卢斯、几位前执政官、48名护民官以及80名元老院成员。几个小时的工夫，罗马共和国推选出来的领导中，有1/4都在坎尼会战中阵亡了。罗马军队败得如此惨烈，意大利南部的大多数城邦都宣誓效忠汉尼拔，西西里岛地区的希腊城市和东部的马其顿也都归顺了汉尼拔。

要理解罗马军队惨败的重要性，请想象一下1944年隆美尔将军指挥德国军队在欧洲彻底击败盟军，美国议员中有1/4阵亡，而苏联以及北欧、东欧国家都成了德国的盟友。

坎尼会战之后，罗马和汉尼拔又在意大利进行了长达10年的战争，汉尼拔进一步取得了诸多重大胜利，从没有输掉一场战争。传记作家西奥多·道奇将汉尼拔称为“战略之父”，因为在这场旷日持久的战争中，罗马人从惨痛的教训中不断学习战略，并最终掌握了战略。罗马社会在这场绵延不绝的战争中得到了巩固，军事力量不断强化，罗马在已知世界中的主导地位又延续了500年，而西方世界的其他国家又从罗马那里学到了战略。

＊＊＊

战略有很多面，有一些是无法通过坎尼会战这个案例看出来的。这次会战的历史没有告诉我们如何进行长期考量，也没有告诉我们战略的制定过程是怎样的。至少从当前可以得到的历史资料来看，这次会战的整体谋略似乎是由汉尼拔制定的，而且是通过他的亲自指挥得以落实的。我们从罗马史专家那里了解到，当时的人们都认为汉尼拔是个高尚的人，所有见过他的人，包括罗马人，都对他表示钦佩和羡慕。但是，除了这些信息之外，对于汉尼拔的人际交往能力和交往方式，我们则几乎一无所知。尤其是，人们搞不懂他究竟是如何说服中央凸起位置的高卢兵和西班牙兵假装战败撤退的，毕竟在当时来讲，让这些士兵佯装撤退会造成大量伤亡，也是很丢面子的事。个中原因，我们不得而知。

然而，在坎尼会战这个案例中，我们还是能看出战略中最基本、最必要的三个方面，即预先策划、预料他人的行为以及设计协调的行动。

预先策划

坎尼会战的爆发不是偶然的，而是经过事先设计和规划的。在同罗马长年的战争中，汉尼拔不止一次使用这种预先谋划好的战略。关于在一个战略中如何让事前指导与现场随机应变实现最好的协调，一直存在激烈的争论，但一定程度的事前指导总是很必要的。顾名思义，战略肯定不能举棋不定、犹豫不决。

预料他人的行为

战略的一个基本元素就是判断或预料他人的思想和行为。在考察坎尼会战时，一个最简单的解读就是汉尼拔包围或者合围了罗马军队。但仅仅停留在这个层次上还不够，因为在那个战场上，罗马步兵的机动性是相对比较强的。实际上，汉尼拔是诱敌深入，使罗马军团一步步陷入包围圈。这时，罗马军团的机动性、作战勇气以及积极性等有利因素又都变成了不利因素。这种合围局面的形成，在某种程度上是罗马军队面对汉尼拔的引诱做出积极回应造成的。

在博弈论中，一方总是假设对手是和自己同样理性的。显然，汉尼拔并没有做出这样的假设。汉尼拔不考虑罗马士兵从个体层面来讲多么理性，而是将罗马军队视为一个整体，一个有着光荣历史、传统、原则以及接受过标准化训练的组织。此外，这个组织的领导者有着明显的动机和歧视。比如，执政官瓦罗是出了名的高傲，还有点鲁莽冲动。

汉尼拔之所以知道这些事情，是因为迦太基人早在10年前就已经同罗马军队打过仗，逐渐了解了罗马的军事体系。汉尼拔出身军事世家，受过很好的教育，还写过几本关于希腊和迦太基的书。此外，罗马军队在坎尼会战中的行为在一定程度上是可以预测的，因为在会战前夜，汉尼拔突袭了瓦罗的大营，使这位执政官在士兵面前颜面尽失，瓦罗盛怒之下必然寻求速战速决。最后，罗马军队的部分行为可

以预测出来还有一个原因，即战事进展很快，罗马人几乎没有时间研究战局，也没有时间总结教训并改变作战方式。

设计协调的行动

汉尼拔在坎尼会战中的战略极其巧妙地从时间和空间上协调了各种行动。在公元前216年，要取得军事上的成功必须遵循一些基本的做法：保持阵形、严守军纪以及防止军队恐慌和奔逃。因此，当罗马人看到敌军撤退时，就觉得是自己胜利了。几乎很难想象，一个领导者居然能够说服好战的高卢兵和西班牙兵佯装战败而后撤。此外，古代战争中的正常模式是，一方骑兵击溃敌军骑兵之后会继续追击四散奔逃的骑兵和步兵，因此，罗马军队根本没料到汉尼拔的骑兵会重新编队，回过头来攻击自己的步兵主力。迦太基军队的各个作战单元虽然隔离开了，却能按照预先制订的计划，连贯有序地采取一系列复杂的动作围歼罗马军团，表现出来的作战能力和纪律性着实令人刮目相看。在汉尼拔之前，没有任何一支军队能够完成在时间和空间上如此复杂协调的动作。

人们常说战略是一个抉择或者一个决定。“抉择”与“决定”这两个词会让人们不由自主地联想起这样一个情景，即一个人面对多重备选方案，而只能选择其中一个。事实上，正式的决策理论已经明确指出了决策过程的步骤，包括确定备选方案、评估结果以及评估出现偶然事件的概率。但这种认识是有问题的，几乎无法减轻领导者的负担，因为在绝大多数情况下，你的面前并没有明确的备选方案。在坎尼会战这个案例中，肯定没有参谋用演示文稿向汉尼拔讲述4个现成的备选方案。相反，汉尼拔面临严峻的挑战，是他自己设计出了一个别致的应对战略。今天，和那时候一样，很多有效的战略都是设计出来的，而不是筛选各种方案之后做出的决定。在这些案例中，制定战略更像是设计一台高性能的飞行器，而不是决定要买哪一辆铲车或者建

造多大规模的新工厂。当有人说“经理是决策者”的时候，他们所说的经理肯定不是战略大师，因为战略大师不是决策者，而是设计师。

整体与部分

商业战略和企业战略处理的都是大规模的设计类问题。挑战越大，或者追求的业绩越好，需要考虑的相互联系就越多。比如，宝马3系要给客户“终极驾驶利器”的体验，那需要满足哪些条件呢？汽车的底盘、方向盘、悬架、液压控制和电气控制都必须相互协调。如果采用现成的零部件，你也能够组装出一辆高质量的轿车，但这种汽车算不上“终极驾驶利器”。在这种情形下，仔细协调各个部分使之形成一个整体，就会产生巨大的收益。

请你在脑海中设想一位年轻女子在蜿蜒的“天使之冠”公路上驾驶宝马车的场景。注意观察这位司机的面部表情变化，想象一下她驾驶时的感觉是快乐还是不满。现在开始改变这辆车的设计。一个方案是让这辆车变得更大、更重、更安静，稍微降低一下灵敏度，同时提高汽车的马力。另一个方案是让这辆车变得更轻、更快、反应更灵敏，那就必须在底盘、发动机重量和转矩、悬架、方向盘等方面做出改变。这样的话，在快速行驶时，车身就不会左右摇摆，与地面的咬合力度也会更强，方向盘也会给司机提供更显著的触觉反馈。现在对底盘进行调整，提高其稳定性，弱化纵轴旋转的反应，让前悬架得到一定的软化，减轻路面震动的影响。改变四五十个参数后，你最终会发现一个最佳结合点，即各方面都相互协调，能带来最佳的性能。这时，她就会露出满意的笑容，从而喜欢上这辆车了。

但是，仅仅提高性能还不够，要做的事情还有很多。她的驾驶乐趣还取决于汽车的价格，因此在设计中，我们得考虑成本问题。我们要关注她花一美元能换来多少驾驶乐趣。为了给她带来最大的乐趣，

我们必须考虑更多的互动因素，才能找到各部分最佳的平衡点。你不能尝试所有的可能性，因为这太复杂了。但经过一定的努力，你可以找到一个很好的配置。为了让汽车变得更加高端，你还应该努力加大广告投放力度，并提高经销商的品位，以此提高品牌的知名度，她购买这种知名品牌的同时也会获得额外的乐趣。你还应该考虑到她的购车体验以及汽车的可靠性和转售价值。设计过程中调整的元素越多，需要考虑的因素就越多。当然，你还应该考虑到其他品位和收入水平的司机，这就更复杂了，需要考虑的因素就更多了。

设计过程虽然艰难，但为了让顾客花的每一分钱都能换来最灿烂的笑容，我们的视角还是仅仅停留在了设计层面上。是的，我们在设计过程中不仅关注产品本身的性能，还考虑到了生产和营销环节，但这种战略只是为了取悦顾客，而不是为了参与竞争。要参与竞争，你还得进一步放宽视角，必须考虑其他汽车公司的行为。接下来，你要寻找一个最有利于竞争的平衡点。你必须调整原先的设计，或者说原先的战略，以期让顾客用同样的一美元从你这里获得更好的体验。这个司机可能不是我们一开始设想的那个在“天使之冠”公路上驾驶宝马车的年轻女子。另一家汽车公司可能更能满足她对汽车的要求，这就出现了一个至关重要的问题，即确定买家类型，也就是确定目标市场，我们在这个市场上要有差别优势。竞争战略需要精心设计，也需要考虑更多的参数，或者说不同因素之间的相互联系。在制定竞争战略的过程中，需要考虑的新因素是竞争对手的产品和战略。你要快速确定你或你的公司在哪些方面的效率较高。一般情况下，为了有效参与竞争，你关注的车型、制造方案和顾客类型都会大大减少。

我正在描述的战略是一个设计过程，而不是一个方案或者一个选择，因为我想强调战略制定过程中需要对多重因素进行安排、调整和协调，调整得当则会带来巨大收益，反之则会付出巨大代价。一个好战略能够全面协调各种行动之间的关系，而且其关注的焦点是如何让你在竞争中更具优势。

* * *

大学毕业后，我的第一份工作是在美国国家航空航天局喷气推进实验室担任系统工程师。我正是在这期间学会了设计，这是一个梦幻般的工作。我们的工作内容是为木星探测任务进行概念设计，这个项目后来被称为“旅行者计划”。

喷气推进实验室的任务就是设计宇宙飞船的子项目，包括通信、动力、结构、姿态控制、计算与排序等。作为系统工程师，我的职责是参与设计探测器的整体架构，并保障不同子系统的规格相互协调。

摆在我们面前的一个基本限制条件就是探测器的重量。我们预计大力神3C运载火箭能把1200磅重的载荷送入木星轨道。如果可以利用较大的土星1B运载火箭，那就可以设计一个重达3000磅的探测器。我利用一年的时间先后拟订了两个设计方案，每一个都根据不同的重量给出了相应的配置。

如果把探测器的重量维持在3000磅，设计工作就相对容易一些，我们只要把现有的子系统组装在一起就行了。这样一来，各部门之间就不必劳神费力地考虑协调问题了，因为设计上的挑战非常小。但是，如果我们把探测器的重量维持在1200磅，情况就比较复杂了，全面协调各种因素就非常重要了。

在进行系统设计的时候，大部分工作都是想方设法协调不同的因素，或者说在不同的方案之间进行取舍。如果想让其中一部分实现最优化，你的选择可能立即就会给其他部分制造出一些问题。重量限制让整个设计过程充满错综复杂的选择，需要考虑多方面的冲突。如果降低放射性热能设备的重量，就意味着无线电发射装置的功率必须限制在35瓦左右。然而，无线电发射装置的瓦数降低之后，作为补偿，我们就不得不使用对焦能力更强的抛物面天线，使天线与地球之间的角度更加精准。这就意味着必须采用性能更好的传感器和更复杂的控

制系统，姿态控制所需要的燃料数量也会增加。如果通过把放射性热能设备放在较长的悬臂上来减轻飞船屏蔽装置的重量，你就会发现悬臂会出现摇摆不定的情况，这样就会增加导航的难度。

探测器系统中的每一个部分都必须重新考虑和设计，使其与其他部分的需要相协调。为了找到一个巧妙的配置方案避免浪费性的重复，我们做了大量的工作。例如，如果某一个装置可以同时执行多项任务，既可以屏蔽太阳光和微陨石，也可以用来盛装火箭推进剂，那么采用这个装置就可以大大减轻整个探测器的重量。同样，为了缓解探测器各部分对电能的“争夺”，我们必须巧妙地安排各项探测任务的启动时间。

我在加州大学伯克利分校的工程学院读书时，学习过如何借助数学手段设计系统、如何将成本或者最小平方误差等因素降到最低限度，但从没有学习过如何处理协调不同要素之类的难题。喷气推进实验室的工作是很不同的。我必须充分了解所有的子系统、各种子系统之间的相互联系并牢记于心，以期找到一个可能有效的配置方案。可以毫不夸张地说，这项工作非常困难。当时我不懂，但后来我逐步了解了战略的内涵。

初步研究完成14个月之后，旅行者1号探测器成功发射。它重达1588磅，之所以能够超出1200磅的重量限制，是因为我们对大力神3C运载火箭进行了改良。旅行者1号对木星和土星进行了拍照与测量。这一探测任务计划中巧妙运用了一个科学摄像设备，向地球发回了大量的图片，这些图片以繁星点点的宇宙空间为背景，显示了木星的卫星的位置，从而达到了辅助导航的目的。这个探测器目前仍然在运行，距离太阳约111亿英里，超出了太阳系的范围。旅行者2号探测器的飞行速度较慢，但它已造访了木星、土星、天王星和海王星。

取舍抉择

我在喷气推进实验室担任系统工程师期间得到的一个教训就是，只有将能力与巧妙的设计结合起来，才能创造卓越的性能。尤其是鉴于当前的技术能力水平，比如运载火箭的载荷能力以及电源供给效率等，要让系统表现出更加卓越的性能，你必须更加巧妙而紧密地协调好各个零部件和子系统。从另一方面讲，如果能够改善现有的技术能力，那么巧妙而紧密地进行协调的必要性就大大降低了。也就是说，更加强大的助推火箭或者更轻的零部件可以让我们不那么费力地去设法满足重量限制。在我看来，这种权衡是战略的重要元素。

设计型战略就是巧妙地实现资源与行动的配置，在充满挑战的情形下创造优势。在资源数量给定的情况下，竞争的挑战越大，就越需要对资源和行动进行巧妙且紧密的协调。在挑战程度给定的情况下，资源质量较高，紧密地协调资源与行动的必要性会大大降低。

这些原则意味着，资源和紧密协调可以在一定程度上相互替代。如果一个组织的资源不多，那么只有通过巧妙而紧密的协调才能应对挑战。从另一个角度讲，如果有较多的资源可以利用，那么紧密协调的必要性就没那么迫切了。换句话讲，挑战越大，就越需要一个好的、有连贯性的设计型战略。

这些原则还有一层隐含的意义，即紧密协调是有一定代价的。也就是说，在机械设计或商业设计时，我们不必总是追求协调程度最高的方案。一个设计的紧密程度较高，其指定难度就较大，关注范围较为狭隘，使用起来较为脆弱，应对变化的灵活度也较差。比如，F1赛车的设计可谓非常紧密，在跑道上的速度远远超过了斯巴鲁森林人这款汽车，后者虽然设计上的紧密程度略逊一筹，应用范围却更加广泛。然而，当一个系统内部的各部分之间的冲突程度很大时，也许有必要接受这些代价，设计出一个紧密协调的应对方案。一般情况下，如果挑战程度较低，那么专业化水平和紧密度还是低一点比较好，这样可以适用于更加广泛的市场。

企业的兴衰

企业要购置皮卡车、办公设备、立式铣床和化学加工设备，还要租赁仓库，雇用高中毕业生和大学毕业生、律师和会计师。一般而言，这些资源都不算战略资源。这些资产和服务一般都不会为一个企业带来竞争优势，因为竞争对手可以通过同样的途径获得几乎完全相同的资产和服务。战略资源是一个企业在长期努力中构建、开发、设计或发现的，是一种能够带来持久优势的资产，竞争对手无法在不付出经济损失的情况下将这种战略资源复制过去。

一种高质量的战略资源能够创造强大的竞争优势，同时也简化了企业制定战略的难度。关于这一点，我们可以考察一下施乐公司的案例。施乐公司享有普通纸复印机的专利权，到20世纪50年代中期，该公司已经牢牢掌握了这方面的专利权，消费者也愿意花3000美元甚至更多的钱购买一台施乐复印机，而这种设备的制造成本只有700美元左右。由于享有这种巨大的受保护的竞争优势，施乐的做法也就很明显了——自行制造并销售这些设备。

施乐建造了工厂，生产施乐牌普通纸复印机，并建立了销售网络和售后服务网络。任何一家传统的湿法复印机公司都不能对施乐构成有实质意义的挑战。施乐做出了所谓的“战略规划”，但其中只是列出了各种财务预测。施乐面临的挑战很小，对设计型战略的需要并不是那么迫切，因为专利是一种独特的资源，足以让其免受激烈的市场竞争的影响，而且产品售价远远超过了制造成本。

资源与协调的行动之间的关系，类似于资本与劳动的关系。付出很多劳动才能建造一座大坝，而大坝一旦建成就可以使用很久，不必付出额外的劳动。同样，施乐公司优越的资源状况，即在普通纸复印机方面的知识和专利，是多年努力创新的成果。一旦获得这种受保护的资源，这种资源就像大坝一样，会存在很多年。1977年，施乐公司

的一位高管曾经对我说："工厂以两倍于总成本的价格将机器给销售部门，销售部门又按照这个价格的两三倍卖给顾客。"

因此，优越的资源状况可以弱化制定复杂的设计型战略的必要性。反之，如果资源状况很一般，比如产品理念一般或者客户关系一般，企业面临的挑战就是围绕这种资源打造一个明智而连贯的战略。最后要说的一点是，我们在过去多年里研究的好战略起初都没有什么战略资源，而是通过从时间和部门的层面协调各种行动才取得了优秀的成就。

与优越的资源状况伴随而来的一个危险就在于，企业不需要认真仔细地从事战略工作就可以获得成功。如果你拥有普通纸复印机的专利，或者拥有"好时"商标，或者拥有Windows操作系统的特许经营权，或者拥有立普妥药品[注]的专利权，那么在很多年里，无论采用什么样的经营逻辑，利润都会滚滚而来。是的，创造这些战略资源的过程中的确需要一定的创新才能，但一旦创造出来，在一定时期内，不需要任何创新才能就可以利用这些资源赚取大把大把的利润。

现有的资源可以为创造新资源发挥杠杆作用，但也可能阻碍创新。确立了优势地位的企业必须不时地抛弃原有的资源，正如它们必须淘汰落后的机器一样。然而，由于企业对战略资源的依存度太高，大多数企业都觉得很难将其抛弃。以施乐为例，它建立了世界一流的快速反应的设备维护维修服务体系，以巩固自己在复印机市场上的既有地位。这样，施乐就依托原先的资源，即普通纸复印机专利，创造了一个新的战略资源。但这个服务体系的价值仅仅是保障容易发生故障的复印机继续运转。与这个体系具有互补作用的是施乐公司旗下一家专营施乐牌普通纸的公司，这家公司是赢利的，这种纸在复印机中卡住的概率大为降低。按理来讲，施乐公司的下一步行动应该是开发一流的纸张处理能力。如果这样做了，施乐公司就会在个人复印机、打印机、传真机等市场上抢占先机。但这样一来，其设备维护维修服

务体系的价值也就体现不出来了。施乐公司最后沉迷于既得成就而故步自封，试图以固有资源为基础进军计算机市场，结果以失败告终，而佳能、柯达和IBM率先开发出先进的纸张处理技术，走在了施乐公司的前面。

优越的资源状况能够使一个企业不费很大气力就可以赚取利润，但轻松舒适的生活容易导致懒散，这是人的本性。人的另一种本性是习惯于把当前的盈利同近期行为联系起来，尽管当前的收获很显然是很久之前辛勤耕耘的结果。当利润滚滚而来的时候，领导者就会自豪地将成绩归功于自己在每一步的英明领导。此外，还会有人写书推荐其他企业来学习成功企业的着装要求、休假制度、建议箱制度以及停车位分配制度等。将这些做法与企业的成就联系起来当然是靠不住的，是似是而非的。如果当前行为与当前成就之间的联系这么简单、这么直接，那么制定战略就容易多了。正是由于当前行为与当前成绩之间的脱钩，分析企业成功之道的工作才既艰难，又回报颇丰。

成功会导致懒散和浮夸，而这些又会导致走下坡路。很少有企业能够躲过这个怪圈。然而，正是由于现有的优势企业难以逃离这个可以预料的发展轨道，才为那些新兴的企业打开了机遇之门。要想找到有效的设计型战略，通常情况下不必关注保持长期成功的现有企业，而是要看看那些成功抢占现有企业市场份额的新兴企业。你会发现它们的各种行为、各种政策协调得非常紧密，配合得非常好。比如，佳能公司绕开施乐公司的专利，抛开施乐公司那种高速、大容量复印机，以性能可靠的桌面复印机为基础开创了一套全新的商业模式。试看年轻的微软超越IBM，年轻的沃尔玛超越凯马特，年轻的戴尔从惠普、康柏、IBM那里抢夺业务，新兴的联邦快递超越了很多传统的航空货运公司，企业租车公司以一种全新的商业模式同赫兹租车公司（Hertz）、阿维斯租车公司（Avis）展开了有效竞争，英伟达公司横空出世后从英特尔手中抢走了图形处理器市场的主导地位，谷歌公司重新树立了搜索业务的新标杆，并在这一领域击败了微软和雅虎两大

巨头。在上述每一个案例中，你都能发现新兴的公司拥有紧密协调的竞争战略。

出于对永生的渴望，我们希望这些新兴企业能够将其成功永远延续下去，就像逐渐老去的商人疯狂地追求持久的竞争优势一样。但是，这些新兴企业同样也会像它们之前的优势企业一样，在取得优势之后变得松弛和懒散。随着时间的推移，它们中的大多数都不会像原来那样重视紧密协调的竞争战略，反而更加依赖前期积累起来的资源。由于依赖这些资源实现赢利，它们在紧密协调方面的工作就会不如从前，从而允许个别领域快速发展，增加了很多新的产品和项目，这样就不可能搞好各领域、各部分、各环节之间的协调。面对企业利润的增长率减缓，它们会竭力通过并购其他企业给人制造一种依然生机勃勃的表象。当它们固有的资源基础最终变得过时落伍之际，它们也会沦为新一轮新兴企业的牺牲品。这是生命的轮回。这给我们上的重要一课就是，应该从新兴企业早期的“征伐”中学习设计型战略，而不是从成熟企业的故作姿态中学习。研究一下比尔·盖茨如何打败行业巨头IBM，或者纽柯钢铁公司如何在不断衰落的钢铁行业中成为领军企业，你就会学到设计型战略。研究一下今天的微软公司，你会发现这家成熟的大公司实际上是依靠往日的胜利和固有的基础获利的，但其很多计划和标准之间也存在冲突，与1985年的IBM公司颇为相似。

沙漠中的奇葩

在美国的重型卡车行业，有一家企业的战略堪称好战略的典范，在其战略中，你可以看到很多元素在战略设计过程中得到了很好的协调作用。戴姆勒美国分公司占据了美国重型卡车38%的市场份额，领先于其他企业。1977年，福特公司的重型卡车业务困难重重，举步维艰，戴姆勒将其收购后，市场份额大增。紧随戴姆勒美国分公司之后的几家汽车公司及其市场份额分别是：帕卡（约占25%）、沃尔沃（占

20%）和纳威司达（占16%）。在这样一个成熟的行业中，增长率低，竞争激烈，帕卡却取得了出色的业绩。在过去20年间，其净资产收益率的平均水平是16%，而同行业平均水平只有12%。更重要的是，在这样一个客户需求起伏不定的行业中，帕卡的业绩却非常稳定，从1939年以来从没有亏损过，尽管2008—2009年发生了经济衰退，但帕卡依然保持了赢利。

帕卡战略的一个驱动要素就是以质取胜，其旗下的肯沃斯和彼得比尔特被公认为北美地区两个最佳的汽车品牌。帕卡以其卓越的服务多次受到权威汽车质量调查机构J.D.Power的表彰。帕卡汽车的价格虽然普遍高于竞争对手，但仍然能够保持稳固的市场地位。

你如何才能以高价销售汽车呢？从理论上来讲很简单：提高卡车性能，延长卡车使用寿命，降低车主的使用成本。车队的经营者在进行购车决策时看重的是卡车行驶一英里需要付出多少成本，对他们而言，决定成本多少的主要因素是油钱和工资。例如，如果你花了11万美元购买一辆2008年生产的肯沃斯T2000款重型卡车，而且那一年行驶了125000英里，可能你每年还得额外支付115000美元，以承担加油、维护、维修和保险费用，而且这个数字还不包括开给司机的工资和福利。正是由于这个原因，肯沃斯早在30年前就率先开发了基于空气动力学原理的、配备有低阻力进气道的卡车，作为降低能耗、减少油钱的一个途径。

要让自己的汽车质量长期保持领先地位非常不易，主要基于以下三个原因。第一，如果你的汽车没有在路上跑很久，没有经过实践的检验，客户不会轻易相信你的汽车使用寿命是最长的。这个荣誉需要很久才能赢取，失去却是转瞬之间的事。第二，设计高质量的机器并不像解决教科书上的难题那么容易。设计者在很长一段时间内相互学习，汽车公司为这些天才的工程师提供了一个好的、稳定的工作地点，以汇聚这些点滴积累起来的智慧。第三，往往很难说服买家为了

以后能赚钱而预先花大价钱买一辆车，即使明显能赚钱，说服难度也很大。人们通常不愿为了长远利益而牺牲眼前利益，这种短视程度比经济理论所说的还要高。

帕卡集团的战略就是为了克服这三个障碍，保持质量领先地位。其战略的第一个要素是对汽车质量评价标准进行微调，不再纯粹从运营成本的角度来看，而是从卡车司机的角度来看。司机为了获得更多的报酬，往往会更加努力地工作，一天驾驶16个小时甚至更久。他们虽然注重效率，但也不只是关心每英里的驾驶成本，因为在旅途中卡车就是他们的家、办公室、休息室和看电视的地方。此外，司机比较喜欢帕卡公司的各个品牌带来的哈雷－戴维森风格，这是美国经典风格，虽然内部设计和给人的感觉更像雷克萨斯。一些司机从有经验的经销商那里购买肯沃斯和彼得比尔特这两个品牌的汽车，这些经销商借助3D电脑展示汽车的数百种定制方案供客户选择。帕卡公司根据订单要求安排生产，这就降低了库存并通过供应商网络获取主要的零部件。汽车在设计过程中，总是尽量使用普通的零部件。

卡车车队的经营者不是很在意汽车的风格问题，而关心卡车带来的营业额以及车队司机的空闲时间。车队经营者发现如果雇用两名司机来开车，空闲时间能够减少一半甚至更多。这就意味着一名司机需要在休息室里睡觉或休息，这样一来，司机又不得不考虑汽车的舒适度问题。此外，当卡车司机在停车站相遇时，他们的雇主（卡车的车主）是地位最高的，他们的意见也最有分量。帕卡公司战略的一个亮点就是，尽管车队经营者主要关注每英里的驾驶成本，但卡车司机的偏好会在很大程度上影响车主的决策。无论车主的意见是什么，很多司机都比较喜欢帕卡卡车。

帕卡战略的基础是长期持之以恒地把事情做好。这就为自己创造了一些竞争对手难以复制的资源，包括企业形象、经验丰富的经销商网络、忠诚的客户以及设计师和工程师非凡的专业知识。很多公司痴

迷于股市的回报率，希望在短短一年时间内就做出巨大的业绩，这类公司根本无法获得帕卡公司的优越位置以及经过长期经营而创造的资源。

灵活的制造方式使帕卡的可变成本高于竞争对手，这种方法却让设计者和工程师感觉很稳定。此外，利润空间高也让经销商更加忠诚于帕卡公司。所有这些之所以行得通，部分原因在于，重卡行业并不是一个能从外界吸引大量新投资的高增长行业。如果竞争对手要同帕卡公司直接竞争，就不得不创造新的品牌、新的设计方案，而且还有可能得召集新的经销商。在这种高端市场上，进行这么大手笔的投资未必划得来。

帕卡公司战略具体体现为一系列与其定位相一致、长期保持连贯性的行为。它不制造小型卡车，只生产重型卡车。在重型卡车这个范围内，它不制造比较便宜的经济型卡车。其经销商、设计者与工程师共同努力，时刻以产品和客户为工作重心。由于帕卡公司不搞多元化经营，其设计室、制造车间以及执行官的办公室里的所有谈话都是围绕着卡车司机和重型卡车展开的，他们不需要专门聘请咨询公司帮助寻找自己的核心竞争力或者寻找目标客户。

帕卡公司战略的多种元素并不是一般意义上的目标，而是相互协调的，它们共同构成了一个专业化的整体。如果一家公司内部的各个部门各自为政，简单地拼凑在一起，形成一个臃肿庞大的整体，那就如同怪物一般。如果公司要面向车队经营者设计价格中等的卡车，经销商要面对挑剔的司机，设计人员又要一味地降低成本，那么这家公司就无法持久地维系下去。好战略是精心设计出来的，设计就是要让不同的元素相互协调适应，这样它们才能形成一个连贯的整体。

帕卡公司的战略并不神秘，它是经典的“高端路线”定位。只要产业的基本结构或买家行为不发生重大的结构性变化，这种防御性的经营结构也许可以一直维持下去。重卡产业内的日常竞争非常激烈，

帕卡公司必须不断推出新的特色和型号，努力提高质量、降低成本并保持灵活性。但好战略更加关注根本性的因素，从这个角度来讲，该公司面临的挑战不是对手推出了某些具体的新产品或者采取了某些竞争举措，而是能够削弱其设计逻辑的产业变革。例如，假设北美自由贸易协定鼓励越来越多的货主在托运时使用墨西哥的卡车，而不是委托美国的卡车司机，那么帕卡公司的地位就岌岌可危了。同样，经销商可能很有必要引进新款的高端电脑，但这种做法也有值得担忧的一面，即经销商当前掌握的知识与技能的重要性被削弱了。

---

1. 立普妥，即降血脂药物阿托伐他汀钙，是全世界畅销药品。——编者注

第10章　寻找焦点战略

如果一家公司真的很成功，那么其成功背后通常有很好的战略逻辑，无论这种逻辑是隐性的还是显性的。但实际情况是，很多公司尤其是大型的综合性公司都没有真正的战略。战略的核心是聚焦，大多数综合性组织的资源都没有被集中化利用。相反，它们同时追求很多目标，而不是将足够的资源集中到其中一个目标上来实现突破。

那是4月一个阳光明媚的上午，我接下来要给MBA班的企业高管们上课。我到教室时，已经有人提前到了，有的在上网，有的在读报，有的在学习。当天，我们要研究的案例是皇冠瓶塞瓶盖公司（以下简称“皇冠公司”），它是一家生产金属容器的公司。这是我们用来进行研究的案例中历史最久的一个，经过多次更新，这个案例的截止时间是1989年。

我的目标不是教学员如何管理一家制罐公司，或者如何制定好战略，而是教他们：（1）如何准确评判一家公司的战略；（2）如何提高定性分析能力；（3）如何研究焦点战略的指导方针与市场定位。

皇冠公司的战略是约翰·康奈利于20世纪60年代早期制定的，他对该公司的严格管理已经成了美国商业界的一个传奇。皇冠公司曾经是富达麦哲伦基金传奇式的炒股高手彼得·林奇最青睐的公司之一。在长达35年的时间里，该公司保持了非凡的业绩纪录，股东年收益率高达19%。考虑到其所在行业的竞争非常激烈，这种业绩是特别引人瞩目的。

皇冠公司的成功秘诀是什么呢？这个案例再次体现了一个传统的智慧，即皇冠公司专注于为气雾剂和碳酸饮料等不易携带的产品生产容器。虽然这种表述是正确的，但并不全面，也不会为我们了解皇冠公司的竞争之道提供多大的帮助。然而，大多数分析皇冠公司战略的人分析到这一步就止步不前了，他们没有注意到该公司的指导方针还有其他方面的内容。一般来讲，人们不会做进一步的分析，因为这是一个费时费力的工作，需要以丰富的事实为基础，而且需要优秀的逻辑思维以及演绎、归纳能力。我可以预料到，在进行战略分析时，学员们的分析和经过专业训练的分析是存在差距的。所以当天，我就从这一点开始着手。

首先，我宣布："我们今天的工作就是准确评判战略。要评判一家公司的战略，通常需要先考察一下这家公司所在行业的竞争环境。也就是说，看看其主要对手是如何生存的。我们看看三家主要的制罐公司：大陆制罐公司（Continental Can）、国家制罐公司（National Can）和美国制罐公司（American Can）。这个案例告诉我们，大多数饮料公司至少有两家饮料瓶供应商。此外，制罐公司通常要设立工厂以满足某一个客户的需要。"

为了说明一家饮料公司有两个专门的饮料瓶供应商，我在白色书写板上画了一个草图。在图10－1中，中间的方框表示米勒酿酒公司（Miller Brewing），两边各有一个圆圈，表示两家饮料瓶供应商。



图10－1 米勒酿酒公司及其饮料瓶供应商

我指着这个图说：“你们根本不必拥有产业经济学的博士学位，就能看出来这个产业结构非常糟糕。制罐公司之间实力相近，产品几乎没有什么差别，直接竞争十分激烈。此外，买方甚至可以很轻松地购买一条饮料瓶生产线自己生产，这对产业结构形成了挥之不去的威胁。但是，既然投资环境如此恶劣，为什么还有公司愿意投资呢？”

讨论了一会儿之后，学员们得出这样一个结论：大型的制罐公司已经接受了大规模生产的现实，因为大规模生产同一种产品会带来很多好处，而且从生产一种产品转而生产另一种产品需要付出很大的成本。同时，学员们注意到主要制罐公司的利润率非常低，它们的资产回报率只有4%—5%。

我说：“这是一个十分艰难的行业，主要竞争者的利润率都很低。但是皇冠公司的利润率却远远超出了三个主要的竞争对手，其利润率要高出行业平均水平50%—60%。它采取了一些正确的做法，我称之为‘战略’。”

我于是问：“那么皇冠公司的战略究竟是什么呢？”

我的学员托德是一个房地产开发商，他认为皇冠公司的生产成本较低：“既然饮料瓶方面没有多少差异化特征，那么皇冠公司赚钱较多的原因肯定是成本较低。它通过每周7天、每天24小时开工的做法降低成本，而且同客户保持着密切联系。”

其实托德的说法大错特错，因为几乎完全可以肯定地说，皇冠公司饮料瓶的单位成本比竞争对手的单位成本还要高。我没有说什么，只是在白色书写板上写下了“低成本生产者”几个字。

马丁是一位来自娱乐业的高管，他说：“皇冠公司专注于为气雾剂和软饮料等不便携带的物品生产容器。他们的售后服务非常好，为客户提供了大量技术援助，能够很好地回应客户的诉求，尤其注重反

应速度。皇冠公司的首席执行官康奈利宁愿坐飞机前去解决客户的问题。”

“非常好，马丁。这个案例确实能说明这一点。我们有个专题是‘康奈利的战略’，这个战略将公司的焦点放在了为气雾剂和软饮料等不易携带的东西生产容器，还注重售后服务和技术援助。”

我走上讲台，把笔记汇总起来，然后停顿一下，环顾四周：“那么，如果大家对官方的解释都能理解，我想我们已经分析得差不多了。”

坐在前排的梅丽莎缓缓地摇了摇头。我很少听到她发言，因为我没有鼓励大家竞相举手发言，而是轻轻地问了一声：“梅丽莎？”

她朝马丁看了一眼，然后开始发言。她说：“我并不认为把汽水放进一个罐子里是什么值得称道的重大技术成就。皇冠公司并不是唯一能够做到这一点的公司，为什么偏偏它能够赢利颇丰呢？”

我肯定地点点头，把笔记放到讲台上。在我略微催促之下，梅丽莎向前迈出了关键的一步。她对马丁的观点和传统的观点提出了质疑，她已经注意到为不便携带的东西制造容器并不是什么困难的工作。

我说：“假如《财富》杂志、哈佛商学院案例作家和股票分析人士都说皇冠公司的战略是集中力量为气雾剂和碳酸饮料等不便携带的东西生产容器。再假设我们都很固执，想要自己做分析。如果你很认真地去做战略工作，那你必须亲自去做。战略并不是首席执行官的意愿或者某位高官所说的话。有时他们在隐瞒真相，有时他们说错了，有时他们虽然身居领导的位置，但并不知道他们的公司为什么成功。”

“如果我们不愿不假思索地接受他人的观点，那么如何能独立确定一家公司的战略呢？我们可以仔细看看这家公司的每一个方针，找出其中不同于行业惯例的部分，然后看看这些独特的方针的共同目标，即它们都是为了什么目的而制定的。”我走到白色写字板前，在马丁提出的两个方针之前，即技术援助和快速反应之前，写上“方针”，然后在右侧新辟出一个“目标”栏，如图10－2所示。

方针	目标
技术援助 快速响应	

图10－2 方针与目标

每个人都注意到了皇冠公司强调技术援助和快速响应，但是和马丁一样，可能只认为这些方针是这家公司做的一些“好事”而已。但是，他们没有注意到，并不是所有的客户都需要或者都能受益于这些方针。现在，我们需要找出焦点是什么。

我说：“我们首先看看技术援助。梅丽莎指出把饮料放进罐子并不是高科技，那么什么类型的客户需要技术援助才能将其饮料放进罐子里呢？”听到我的问题，学员们纷纷露出茫然的表情。我曾经讲过如何处理这种让人无从着手的问题，第一个技巧就是用具体的事例替代一般性的名词。我等待了一会儿，然后我帮他们做这个工作，也就是用具体替代抽象。“康胜啤酒集团如何呢？它需要制罐公司的技术援助吗？”我这一问就奏效了，很多人举手发言。

列扎是一位航天工程师，他的回答总是透出真知灼见。他说：“制罐公司可能还需要从大型啤酒公司那里取经，实际上正是康胜啤

酒集团想到了如何制造两片式铝罐。真正需要技术援助的是小公司，也就是那些技术人员少、缺乏内部罐装经验的公司。”

“很好。”我回应道，并在“技术援助”右侧那一栏的相应位置写下“较小的客户”。我接着问：“快速响应方针呢？也是为了较小的公司而制定的吗？”

“当然，”列扎说，“小公司可能需求比较不稳定，而且规划可能不完善。”

列扎的第二个回答虽然很迅速，但不够仔细。当面临一个答案不明显的问题或困难时，人的本性就是，只要脑海里闪现出一个似乎很有道理的答案就会满意地接受，似乎它就是在波涛汹涌的海面上出现的一个救生用具。我们不能分析到这个程度就止步不前了，而是要以证据为准绳，检验一下这个答案的正确性。列扎的解释认为快速反应方针对小公司有利，的确符合一部分事实，但不符合全部事实。因此，我没有在白色写字板上写什么。

接着，全班出现了一会儿令人不自在的寂静。然后，一位学员说：“可能这些方针是针对季节性产品的生产者。”听到这句话，我稍微向白板移动了一点。另一个学员问：“新产品？”于是，我站在白板前，手中的笔都准备好写点什么了。我提问说：“气温高得非同寻常的夏季、新产品，这些意味着什么呢？”两三个学员不约而同地说：“紧急订单！”于是，我便在“目标”一栏中与“快速响应”相对应的地方写下“紧急订单”几个字。

“非常好！”我说，“我们的分析进步了不少。‘技术援助’的方针似乎是以小公司为目标的，‘快速响应’的方针则似乎是以紧急订单为目标的。这两个目标并不是一回事，我们看看另外一个方针。”我在左侧那一栏中写下了“制造”二字。

有关皇冠公司在制造方针方面的信息有很多，需要费一些功夫才能甄选出最基本的信息：皇冠公司的工厂比对手的工厂要小，其每一个工厂至少有两个客户，公司有多余的生产线，随时待命，等候订单的到来。

戴维是一位私募股权分析师，他说："与大公司的工厂比起来，皇冠公司的工厂的确比较小，客户却比较多。因此，皇冠公司每位客户的生产量肯定比大公司小得多。此外，由于皇冠公司每个工厂的收入都比较多，我们可以断定，每个罐的价格肯定比平均价格高很多，可能会高出40%—50%，甚至更多。"

此刻，我在"目标"一栏中写下了"速度"和"每位客户的生产量较低"两个原因。

现在，是时候把所有的结果汇总一下了。我指着白板上的"目标"一栏问："从这些目标来分析，皇冠公司的焦点是什么呢？"班里的学员分析出了很多方面，但我想让他们把这些方面同这个产业的基本面联系起来。要看到这层联系并非易事，而且我也没有期待他们能当堂就做好这个工作。于是我继续给他们一些暗示："规模较小的客户、紧急订单、速度、每位客户较低的生产量、更高的价格，这些结论有什么共同点呢？"

我等了大约20秒，班里陷入了一片沉默。然后，我问道："规模较大的制罐厂为什么通常只有一个客户，在很大程度上受制于客户，为什么它们愿意接受这种被动局面呢？"最后这个提示已经足够了。

此时，身为企业家的朱利亚惊喜地说："是因为皇冠公司的生产周期较短。那些大规模的公司接受大批量标准化生产，就是为了避免产品转型付出的巨大代价。皇冠公司正好反其道而行之，专注于做短线生产。"

我说：“非常好。”然后我在“目标”一栏中画了一个大大的圈，囊括了较小的客户、紧急订单、每位客户的生产量较低，并且给这个圆圈标上“周期较短”，写上“朱利亚”，以表扬她的归纳能力（见图10－3）。

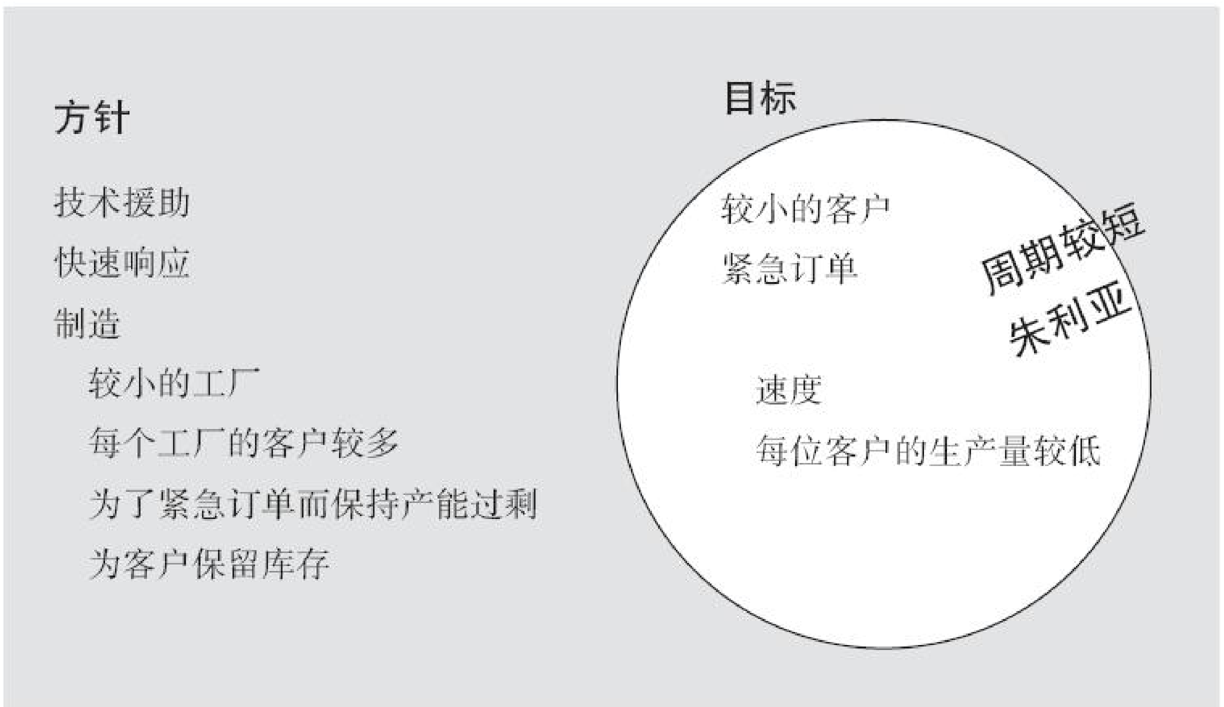


图10－3 目标分析

“周期较短”将皇冠公司的焦点同这个产业生产商面临的一个基本问题联系起来，这个问题就是产品转型成本很高，连标签印刷的成本都很高。“我们发现，尽管皇冠公司专注于为软饮料和气雾剂生产容器，还特别注重缩短生产周期。周期之所以能缩短，是因为客户的规模比较小，因为产品比较新，因为这是小批量、高价值的产品，或者因为它接受的紧急订单是为了满足应季产品的需要或未知的需求等。”

将这种想法与其他公司的方针比较之后，我回到了成本问题上。现在每个人都能看出周期短就意味着转型频繁。这种情况，再加上皇冠公司处于产能过剩状态，维持较高水准的技术援助和较快的响应速

度，必然推高皇冠公司的产品价格，而不是降低其产品价格。因此，这家注重缩短周期的公司就背负了较高的成本，而较高的价格正好可以将这部分成本抵消。

我说："如果采取焦点战略总是意味着利润更多，倒不失为一件好事，但实际情况并非如此。我们现在思考一下，皇冠公司的利润空间为什么高于竞争对手呢？"

我走向白板，画了一个圈代表皇冠公司，四个角上各画一个长方形，各代表一个客户。这个图与米勒酿酒公司有两个供应商的图形成了鲜明对比（见图10－4）。

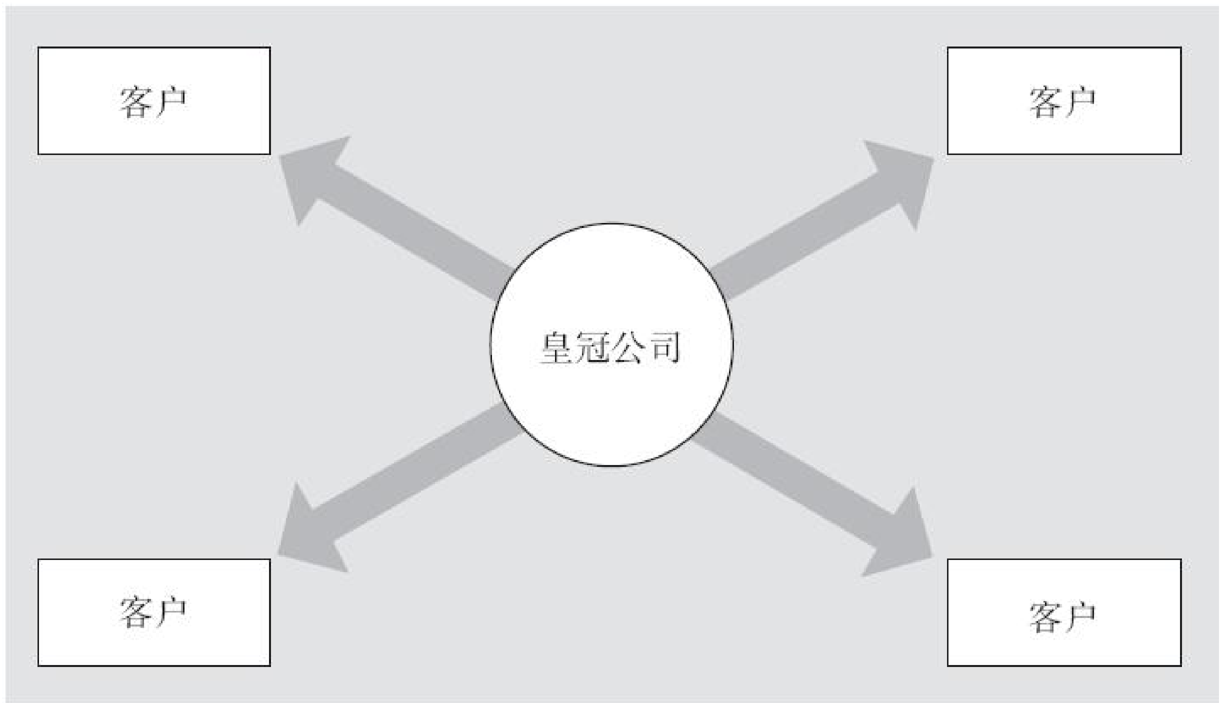


图10－4 皇冠公司客户分析

"我们知道皇冠公司的各个工厂都不是被动生产的。与竞争对手相比，谁的处境更好些呢？是美国制罐公司将产品销售给米勒酿酒公司时获取的利润高，还是皇冠公司根据特殊的订单组织生产，然后将产品销售给当地一家软饮料公司的利润高呢？"

谢里尔是一位金融分析师，供职于索尼公司。她立即就想出了答案："皇冠公司的利润较高。它集中力量缩短生产周期，避免了被动局面，避免了利润被挤占的情况。在其产业内，一般都是几个制罐厂争抢一个客户，比如，前面提到的几家制罐公司争抢米勒酿酒公司的情况，而皇冠公司的每一个工厂都有好几个客户。如果生产周期长，大型企业容易陷入受制于客户的被动局面，而周期较短则完全不同了。陷入被动局面的公司为了争抢客户，弱化了自己的议价能力，而**皇冠公司依然享有很强的议价能力**。"

我总结了我们的发现，并利用图表加以强调。皇冠公司及其竞争对手虽然处于同一个行业内，其运作规则却不同。通过采取焦点战略，主攻一部分慎重选择的市场区隔，皇冠公司不仅实现了专业化生产，而且与其竞争对手相比，这种做法还提高了自己的议价能力。因此，在产品价值中，皇冠公司获得的比例较大。相比之下，其竞争对手虽然生产规模较大，但所获得的产品价值较少。因此，皇冠公司在目标市场上就获得了竞争优势。它虽然不是最大的制罐商，它的赢利水平却是最高的。

这种特殊的商业模式能够为特定的市场提供更多的价值，这就是焦点战略的体现。在这里，"焦点"一词有两层含义：首先，它指的是在各种方针之间进行协调，通过它们的相互作用和叠加效应创造出额外的价值；其次，它指的是将这种力量应用于正确的目标上。

当学员们了解了皇冠公司的焦点战略时，纷纷感到惊讶。经过我们的分析，内在的逻辑就显而易见了。在皇冠公司的自我描述中，在华尔街分析师发表的公开声明中，这种战略并没有明显地体现出来。这种战略不是秘密，只是需要下一番苦功夫才能把各个离散的片段汇总起来。这些学员每天接触到的几乎都是一些肤浅的新闻和评论，因此当他们看到真实世界中存在一种不算秘密但从没有被揭开的内在逻辑时，难免感到惊讶。

一个学员问道："这种分析方式总是有效的吗？采用这种方法能发现每一家公司的战略逻辑吗？"

我回答说："不，并非每一家公司的战略都可以用这种方式来发现。如果一家公司真的很成功，那么其成功背后通常有很好的战略逻辑，无论这种逻辑是隐性的还是显性的。但实际情况是，很多公司尤其是大型的综合性公司都没有真正的战略。**战略的核心是聚焦，大多数综合性组织的资源都没有集中化利用。相反，它们同时追求很多目标，而不是将足够的资源集中到其中一个目标上来实现突破。"**

第11章　保证有效的增长

健康的增长不需要处心积虑的策划，它是企业市场需求增加的结果，是企业能力拓展、深化的结果，是企业产品和技能出类拔萃的结果，是企业成功革新、智慧、高效和创新的结果。这种增长不只是一种产业现象。一般情况下，健康的增长表现为市场份额的增加，而这种份额增加与利润率是同步出现的。

1989年，约翰·康奈利因健康状况不佳，退出了皇冠公司的一线管理岗位，任命他的长期“得意门生”威廉·埃弗里为新任首席执行官。一年之后，康奈利去世，享年85岁。

接掌皇冠公司之后，埃弗里立即开始了以并购促进企业增长的计划。4年之后在接受采访时，他回忆说：“1989年我成为总裁的时候，不得不烧起一把火，推动公司再次实现快速发展。公司的增长速度在20世纪80年代已经慢了下来。”而在埃弗里烧起的那一把火中，一些并购交易方面的专业人士起到了推波助澜的作用。他组建的新团队以并购专家阿兰·拉瑟福为首，阿兰是从皇冠公司驻布鲁塞尔办事处调来总部的，担任财务总监。第二个人是克雷格·卡勒，他原先供职于所罗门兄弟公司，后来加入皇冠公司，担任财务主管。第三个人是托尔斯滕·克赖德尔，他从雷曼兄弟公司过来为皇冠公司做规划和分析。

1990—1991年，埃弗里通过并购大陆制罐公司和多家外国公司将皇冠公司的规模扩大了一倍。1992—1993年，皇冠公司斥资6.15亿美元收购了康仕达公司，这是一家在软饮料行业和瓶装水行业占据主流地位的塑料容器生产商；斥资1.8亿美元收购了范多恩公司，这家公司

的生产业务涵盖塑料容器、金属容器和复合材料容器；斥资6200万美元，收购Tri-Valley Growers，这是一家传统的食品罐生产商。

1995年，皇冠公司着手收购嘉德宝公司（Carnaud-Metal Box S.A.）的工作，收购过程持续了18个月之久。嘉德宝公司是历史悠久的英国金属盒子制造公司和法国卡尔诺公司经过艰苦谈判之后合并组建的，其生产业务主要是传统的金属食品罐，是欧洲最大的塑料容器和金属容器制造商，在英法两国都占据主流地位。

在评论这些并购举措的目的时，埃弗里表示："我们希望扩大公司规模，更好地利用我们的资源。如果我们在包装行业中金属板块和塑料板块成为全球领军企业，就能在世界范围内为继续实现国际化增长奠定基础。"之前，很少有企业高管明确表示会把企业增长作为进一步增长的平台。

截至1997年，埃弗里的团队已经完成了20个并购项目，皇冠公司成为世界最大的容器生产商。埃弗里曾经预言随着公司规模的扩大、议价能力的提高，生产原料供应商的报价将会更低，而且皇冠公司在成本控制方面的传统经验将有助于削减嘉德宝公司过多的日常开支和产能。没有人提到一个令人尴尬的事实，即皇冠公司的传统竞争力不是成本控制，而是生产灵活和生产周期短。

1998年，问题就开始显现了。当皇冠公司强势进军塑料容器市场时，这个市场的增长速度是非常快的。在软饮料市场以及番茄酱、沙拉调料等食品市场，传统上都是使用玻璃容器和金属容器，新型的PET吹塑容器对这些传统容器造成了强烈冲击。但是，这种增长的驱动因素并不是容器需求的增长，而是新型塑料容器逐渐替代了传统的金属容器和玻璃容器。替代品的增长空间有明显的上限，一旦产品换代过程结束，替代品的增长很可能出现戛然而止的情况。皇冠公司成为世界最大的容器生产商之际，其PET业务就出现了这种情况，因为就当时而言，不仅金属容器向塑料容器换代的过程基本结束了，而且由于两

夸脱的塑料汽水瓶容量较大，PET容器的单位销售额实际上开始有所下滑。

雪上加霜的是，尽管管理层和分析人士曾经预期，金属罐产业经过整合之后价格会上涨，但实际上价格不涨反跌，利润大幅缩水。之所以会出现这种现象，主要有以下几个因素。没有任何一个竞争对手愿意关闭其在欧洲的工厂，因为一旦关闭，多种劳工问题就会接踵而来，因此迫不及待地要提高自己的市场份额。此外，价格较低的PET容器对传统的金属容器构成了严重挑战，金属容器原本微薄的利润消失殆尽。所有这些——增幅放缓、行业产能过剩、价格竞争从塑料容器蔓延到金属容器——都是基本的产业分析，借助迈克尔·波特提出的著名的“五力模型”可以很容易分析出来。

1996—2001年，皇冠公司的股价从每股55美元“灾难性”地跌到了每股5美元（见图11－1）。2001年中，埃弗里退休，继任者是约翰·康韦，此人长期供职于皇冠公司，曾经接受过经济学和法律方面的教育。康韦就任后，通过并购实现快速扩张的时代结束了，他肩上的使命就是想方设法使规模庞大的皇冠公司再次赢利。尽管埃弗里的准则是一味地搞扩张性增长，康韦却把工作重心放到了成本、质量和技术上。2001—2006年底，该公司的销售额和利润基本上没有增长，偿还了约10亿美元的债务，普通股的股价从每股5美元逐渐涨到了每股20美元，与17年前开始实行扩张计划时的股价相比，仅多出约5美元。

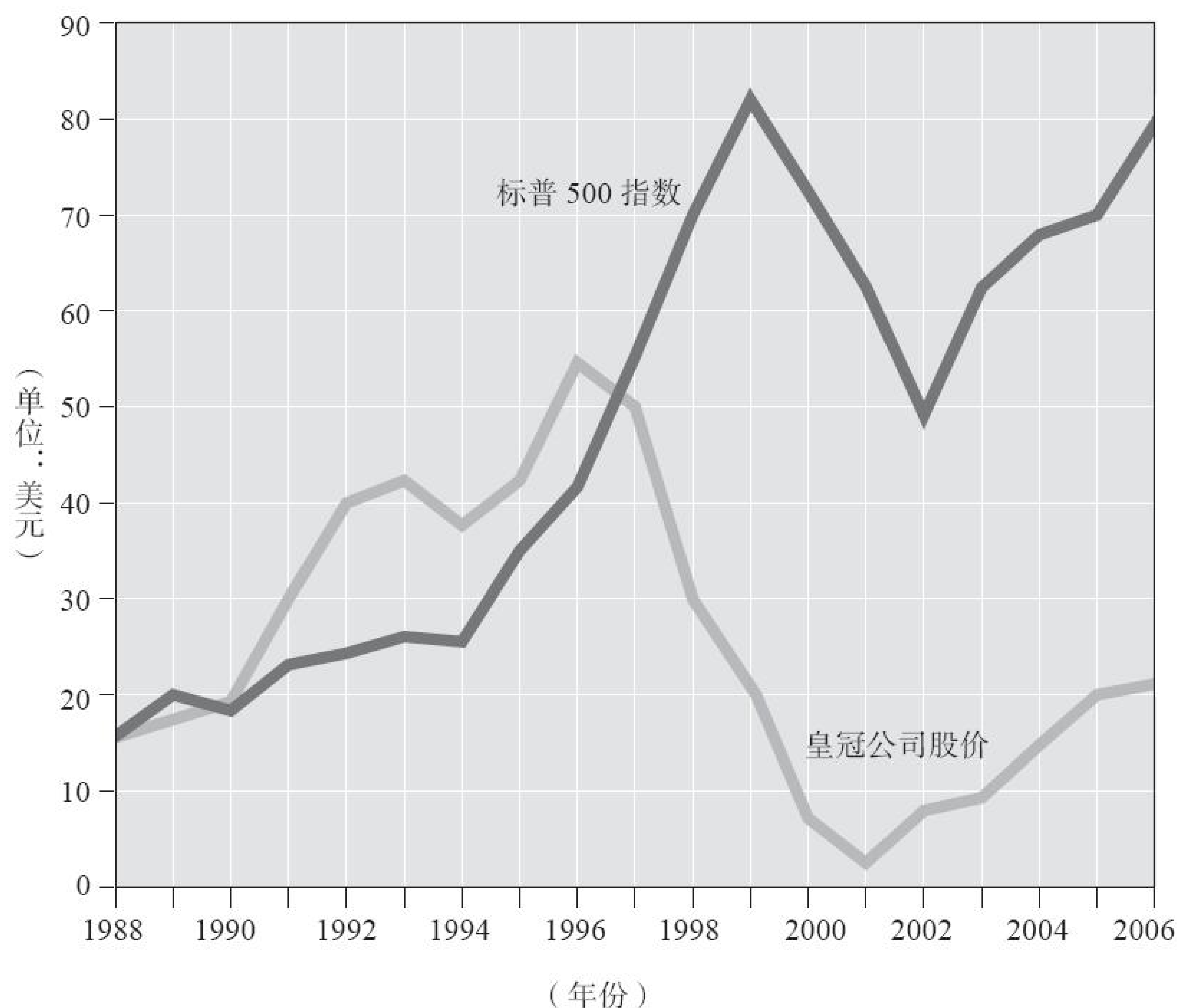


图11－1 皇冠公司股价变动情况（1988—2006年）

如前所述，埃弗里刚刚接掌皇冠公司时曾抱怨说“公司的增长已经慢了下来”。实际情况的确如此。埃弗里接掌皇冠公司首席执行官之前的10年间（1980—1989年），公司每年的收入增长速度只有3.1%。然而，它为股东创造的年平均收益率高达18.5%，而标普500指数同期平均水平为8.6%。康奈利退下来之后的17年间（1990—2006年），皇冠公司在并购扩张之路上越走越远，成为世界上占据主流地位的容器制造商。但是，该公司普通股的股东年收益率只有2.4%，标普500指数同期水平是9%。图11－2表明伴随着皇冠公司销售收入快速增长，其资本收益率，即企业利润与平均资本的比率，却大幅下滑。

而这个比率在埃弗里刚刚接掌的时候高达15.3%，但接掌之后几乎跌到不足10%，收购嘉德宝公司之后更是跌到不足5%。

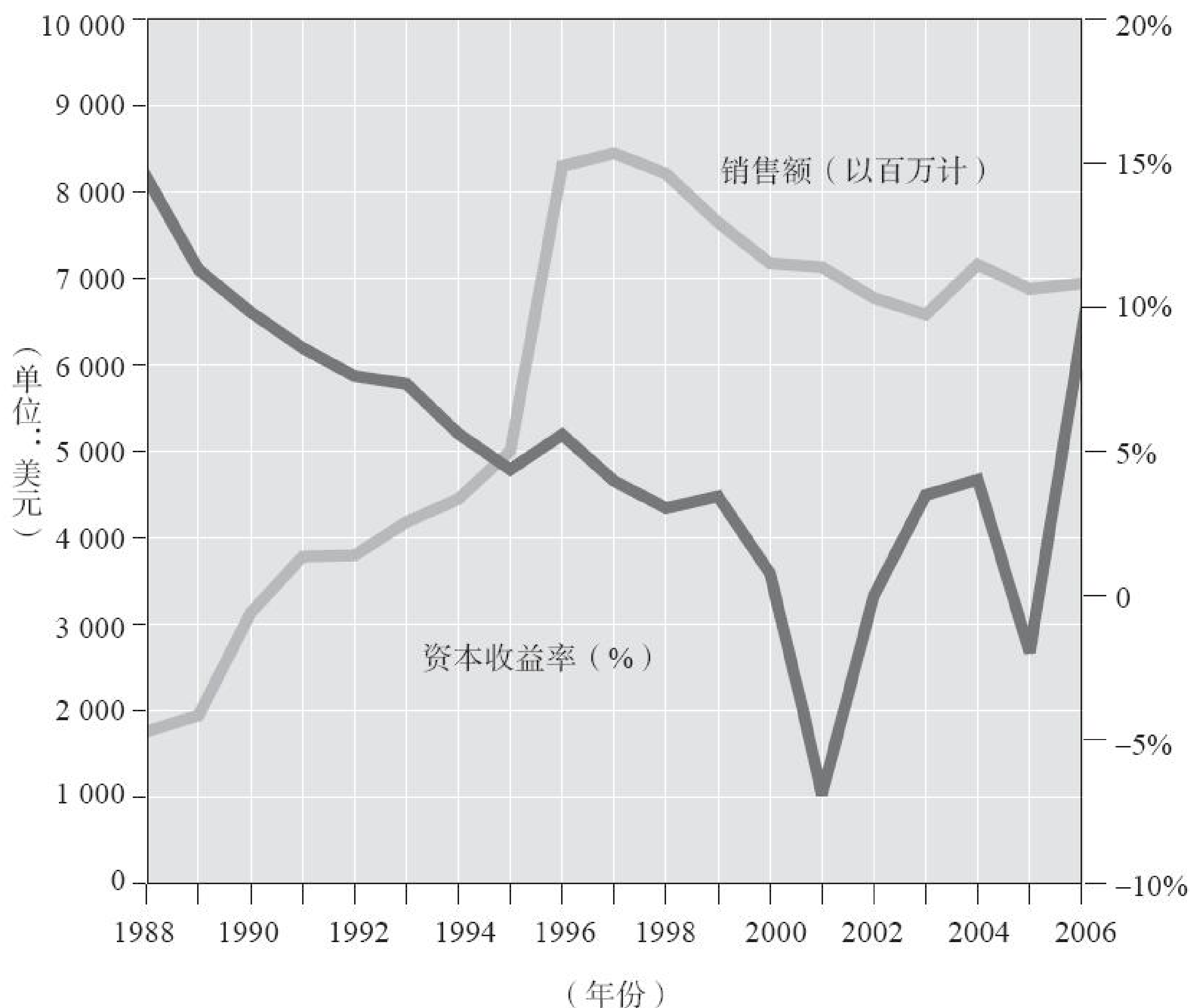


图11－2 皇冠公司资本收益率大幅下滑（1988—2006年）

在康奈利的领导下，皇冠公司长期保持卓越业绩的秘诀就在于精心设计的战略。其战略以产品和买家为焦点，内部的各个要素相互协调，有助于削弱客户的议价能力。埃弗里接掌皇冠公司时，发现新的PET瓶在软饮料容器市场上的份额越来越大。塑料的产品转换成本比金属容器的转换成本低很多，因此皇冠公司的传统优势就被削弱了。那么，皇冠公司要怎么做呢？

埃弗里选择通过并购促进企业增长，而且在PET产业迅速增长的吸引下，将PET企业作为重点并购对象。问题是，他忘了公司的传统竞争优势。当被问及是否失去了聚焦化时，时任财务总监的卡勒毫不担心，他对聚焦化的理解仅仅是限制产品种类："限制的潮流就是做事要有重点，我们已经做到了。我们这个行业的总额高达3000亿美元，而我们只涉足金属容器和塑料容器这两块，这两块的总额只有1500亿—2000亿美元。"他没有理解聚焦更深层的含义，即让资源和行动集中并协调起来，共同创造竞争优势。相反，他和首席执行官埃弗里全然被扩张的前景吸引住了。

仓促地进入PET行业的问题在于，对于任何一种初级产品而言，比如水泥、铝、PET材料容器等，其增长都是总需求增加导致的。需求的增加提高了利润，吸引企业加大投资，导致该产业的产能增加。但是，企业在增长过程中获得的大多数利润都是假象，因为管理层看到企业在增长，又把利润投入到新工厂的兴建中。要是产业增幅放缓，这部分投资还能获利，一切倒还好。但在初级产品行业，如果需求增幅放缓，没有竞争优势的企业就无法赢利。如同某种形式的经济黑洞一般，增长的初级产品产业从普通的竞争者那里吸进的资金比之前吐出的还要多。

增长本身会创造价值的观点在商业理论中如此根深蒂固，以至于几乎所有人都认同"增长是好事"的论点。首席执行官埃弗里在描述其问题（公司的增长速度在20世纪80年代已经慢了下来）和目标（我们希望扩大公司规模，就能在世界范围内为继续实现国际化增长奠定基础）的时候，充其量只是重复了一下"增长"这个充满魔咒色彩的词汇。

＊＊＊

通过并购来推动公司增长存在一个问题，即当你并购一家公司的时候，尤其是并购上市公司时，付出的代价太大。除了需要支付这家

公司在普通市场上的价值之外，通常还需要额外支付大约25%的费用。如果你的朋友中有投资银行家和愿意给你贷款的人，那你大可以通过并购实现你想要的增长速度。但是，除非你付出的代价能低于并购对象的实际价值，除非你有特别的优势，能够让并购对象为你创造更多的价值，否则这种扩张不会创造任何价值。

公司领导者之所以渴望增长，有很多原因。他们可能错误地认为企业的行政成本将会随着规模的扩大而降低。领导者搞并购的背后，一个常见而蹩脚的理由是可以把关键的执行官边缘化，而不必让他们离职。规模较大的公司的领导者往往薪酬更多。而且，在一家分散管理的公司中，搞并购比阅读部门的业绩报表有趣多了。除了这些原因，在企业经营中举足轻重的建言献策者们，包括投资银行家、顾问、并购法律事务以及任何一个能够在并购交易中拿到佣金的人，都希望企业大搞并购，利用自己从中发挥的有益作用而大赚一笔。

1998年，我受雇于意大利电信集团，担任特别顾问。该公司当时是世界第五大固网运营商，也是欧洲最大的、创新能力最强的移动通信运营商。从1994年开始，该公司采取多重举措开始私有化进程，到1997年公开发售股票为止，私有化进程宣告完成。

当时，欧洲传统的固网运营商面临严重的战略问题。很多运营商就和处于垄断地位的国家航空公司一样，依然通过垄断地位赚取巨额的毛利润，但未来很有可能会出现激烈的竞争和技术变革。政府放松管制后，允许外国企业进入本土市场，而且互联网方兴未艾。意大利电信集团这样的企业依靠从前的投资赚取了大量的现金，因此，一个至关重要的问题就是将这些现金投向何处。增加固网的数量似乎是不明智的。在城市周围修建光纤环网似乎前景不错，但已经有三家外国企业计划在米兰等区域性中心城市从事这个项目，同它们的竞争只会减少当前的业务收入。互联网发展迅速，但收入很少，因为互联网发

展是以很低的价格为基础的，这个价格远远低于语音通信价格和传统的数据通信价格。

意大利电信的总裁兼首席执行官吉安马里奥·罗西尼奥罗一直在考虑同英国大东电报公司结成联盟。这是一家创办于19世纪的通信公司，是大英帝国海底电报电缆的供应商。大东电报公司于1947年实现国有化，1981年又在英国首相玛格丽特·撒切尔夫人的推动下重新私有化。大东电报公司的首席执行官理查德·布朗是美国人。大东电报公司将布朗招聘进来，希望他能打破内部政治僵局，这种局面导致公司的各个部门像独立的诸侯国一样各自为政。布朗一直在寻找一个重要盟友，首先是同英国电信公司结盟，后来是美国电话电报公司，然后是美国斯普林特通信公司。它为频繁更换盟友的行为所找的论据是电信正在全球化，而且全球性品牌是很有价值的。

布朗同罗西尼奥罗开始讨论联盟时，首先就是讨论在法国、加勒比等地方交叉持股的事情。到了夏末，他们在非正式讨论中，甚至谈到了两家公司合并、由布朗出任总裁的事项。

罗西尼奥罗之所以成为意大利电信集团的头号人物，正是由于阿涅利家族的提携，这个家族是少数“核心”股东的领导者，影响力很大。然而，1998年10月初，一些董事会成员，包括阿涅利家族的代理人，已经对他有所失望了。他们尤其担心同大东电报公司合并的事情。在这种背景下，我被要求同摩根士丹利添惠的总经理约瑟夫·西尔弗（化名）会谈，他是并购交易中主要的投资银行家。董事会的一位成员告诉我：“华尔街对这个产业有全球性视野。”我的任务是看看摩根士丹利对这宗并购案有什么高见。

我和约瑟夫·西尔弗在米兰一个装修很简朴的会议室中见面了。在讨论中，我开门见山地问他，在他看来，提议中的并购案有什么依据。

“规模经济。”他回答说。

“但这些公司位于不同的地方，把加勒比的运营商同意大利或巴西的运营商联合起来，怎么会产生规模经济效应呢？”我问。

“意大利电信集团需要把数据从南美传输到欧洲，而大东电报公司的电缆能够帮助其传输数据。”他说。

这个回答让我吃了一惊。在MBA课程的期中考试中，用这种答案回答问题是不会及格的。你没有必要为了给玫瑰园施肥而拥有自己的牧场，也没有必要为了传输数据而搞一场涉及金额高达500亿美元的兼并，签一个合同就足够了。

于是，我说：“在我看来，我们只需要签署一份合同。现在我们坐在这儿就可以签，利用大东电报公司的某些光缆帮助意大利电信集团传输数据。我们不需要大规模的并购。”

他说：“哦，教授，问题不仅仅是数据传输。并购的根本逻辑其实是‘抱团经济’。”

“我不明白这个术语。”我说。

“我所说的‘抱团经济’是指合并之后就会更大了，合并后组成的公司就会有更多的现金流。”

我再一次为他的论据感到惊讶。任何两家公司合并后，现金流都会集中起来，这只是简单的加法而已，但这并不足以说明某个具体的并购案的合理性。

我说：“意大利电信集团的现金流已经很充足了。实际上，它的股价不高的主要原因是分析人士和投资人士怀疑它能否利用好这些现金。比如，意大利电信公司为了在南美获得一个重要的许可而出价过

高，比第二名高出了10亿美元还多。大东电报公司也是这种情况，现金多得不知道如何明智地投资。我看不出这些现金流合并之后会产生什么‘抱团经济’。”

约瑟夫·西尔弗合上了公文包，显然对进一步讨论不感兴趣了。他像看小孩子一样看着我，觉得我不明白他那些大道理。他说：“现金流多了，你就能做更大的生意。”然后，他离开了会议室。

当我一再追问这桩并购案的合理性时，西尔弗也只是说这样可以为做更大的生意提供平台。当然，摩根士丹利已经准备好收取大笔佣金了，因为这个并购案及随后的各项交易涉及金额高达数十亿美元。我们那次见面的两天之后，董事会否决了提议中的并购，并在一个群情激奋的会议上接受了罗西尼奥罗的辞呈。

* * *

健康的增长不需要处心积虑的策划，它是企业市场需求增加的结果，是企业能力拓展、深化的结果，是企业产品和技能出类拔萃的结果，是企业成功革新、智慧、高效和创新的结果。这种增长不只是一种产业现象。一般情况下，健康的增长表现为市场份额的增加，而这种份额增加与利润率是同步出现的。

第12章　发挥竞争优势

任何人都不可能在每一件事情上都占有优势。一个团队、一个组织甚至一个国家都只是在特殊的条件下才能在某种竞争中占有优势。发挥优势的秘诀是明白情况的特殊性。你必须在占有优势的情况下向前迈进，回避自己没有优势的环境。你必须以己之长攻人之短，而不可以己之短克人之长。

两位水平相当的棋手端坐着等待开局，哪一个更有优势呢？两支实力相当的军队在一马平川的平原上相遇，哪一支更有优势呢？这些问题的答案就是“二者都没有优势”，因为优势的根源在于差异化，也就是双方的不对称性。在真实的对抗中，不对称的情况不计其数。领导者的职责就是确定哪些不对称性是至关重要的，也就是哪些不对称性可以转化为重要的优势。

与大猩猩摔跤

2000年，我正同一家新成立的公司合作。这家公司已经开发出了一种新型的微孔材料，这种材料的气孔大小会随着温度的变化而自动调节。使用这种材料制作的衣服能像戈尔－泰斯纤维材料一样防雨，在寒冷的环境下比较保暖，在炎热的环境下则比较凉爽。当时，该公司希望用这种微孔材料制作衣服。作为一家新成立的公司，这是其唯一的活动，而且整个团队也以其成就而自豪。他们很有可能获得专利，并开发出一个纺织品和户外服装生产线。他们已经挑选好了品牌名称，正在同设计方进行谈判。

在支持这家新公司的风险投资公司里，苏珊曾经是最有力的支持者，十分清楚这家新公司的团队实力和技术实力。然而，该公司的团队同苏珊进行会面时，希望她能提供第三轮融资，或者首次公开募股（IPO），苏珊却没有多少热情。她说："我认为，直接将公司出售给大型的纺织品生产商是更加聪明的做法。"

这家新公司便开始反驳了，其首席执行官说："我们已经表明有能力做成，这是成为大公司的大好机遇。"

苏珊回答说："你们的工作已经做得很好了。你们创造了一种很好的新技术，谁都不能否定你们的研发能力，这是世界级的。但是，建立一家纺织品公司或者服装公司完全是另外一回事。"

会议室的空气里满是失望和沮丧。苏珊可能是正确的，但是他们想要向前迈一步，难道他们没有证明自己吗？

苏珊说："这样，我们打个比方。假如你在奥运会1500米比赛中赢得了金牌，很有希望夺得10000米比赛的金牌，那我可能支持你。但是，你想转型，想放弃赛跑而去同大猩猩摔跤。这不是一个好想法，我不可能支持你这么做的。"

苏珊这个有力的比喻改变了那个团队的意见，他们要向前迈进，但肯定不想同大猩猩摔跤。

＊＊＊

任何人都不可能在每一件事情上都占有优势。一个团队、一个组织甚至一个国家都只是在特殊的条件下才能在某种竞争中占有优势。发挥优势的秘诀是明白情况的特殊性。你必须在占有优势的情况下向前迈进，回避自己没有优势的环境。你必须以己之长攻人之短，而不可以己之短克人之长。

“9·11”恐怖袭击事件之后，美国制定了这样一个目标：摧毁阿富汗的基地组织以及给基地组织提供保护的塔利班政权。在军事冲突中，美国有充分的资源和技术，能够快速实现大规模军事调动。美国占有明显的优势，并发挥这种优势杀死了基地组织的间谍，还推翻了塔利班政权。然而，美国的最高领导层没有继续发挥这种优势，导致本·拉登从其位于托拉博拉山区的藏身之地逃到了巴基斯坦西北地区。

“9·11”恐怖袭击事件过了9年，本·拉登依然逍遥法外，而美国为了铲除塔利班政权的残余势力，在阿富汗陷入了旷日持久的低烈度战争。目前，美国对阿富汗战略的基础是让该国民众背离塔利班，忠于现在的中央政府。这种策略在伊拉克比较有吸引力，因为伊拉克人民已经习惯强有力的中央政府了。相比之下，阿富汗是一个中世纪式的军阀统治的社会，忠诚和权力都呈现出当地特有的形态。虽然美国为阿富汗的中央政府提供了多年支持，但后者依然腐败猖獗，对喀布尔以外的地区依然鞭长莫及。因此，塔利班对阿富汗人民实行的恐怖策略非常有效，因为任何反对塔利班政权的行为不仅在时间上是暂时的，在地理上也是有限的。更严格地说，塔利班不是军队，它没有统一的军装，阿富汗可谓人人皆兵，而且人人都可能与塔利班成员有着千丝万缕的联系。

如果有充裕的时间和足够的资源，所有这些障碍都可以消除。但阿富汗的普通公民和塔利班都清楚，美军终将撤出阿富汗，其中既有政治原因，还因为待在阿富汗需要付出高昂的经济代价。美军原本打算通过周密部署打一场高烈度战争，彻底打垮基地组织，但最后陷入战争的泥潭，每位驻阿富汗士兵每年所需费用高达100万美元。因为美国军队终将撤出，而塔利班有可能重掌政权，在此情况下，阿富汗人不会心甘情愿地充当美国的工具。

在阿富汗，美国实际上无异于同大猩猩摔跤，因为它为了支持一个几乎不存在的盟友而使自己卷入了冲突，而在这场冲突中，哪一方更有耐心，哪一方对人员伤亡和附带损害敏感度较低，哪一方就占有优势。在这种情况下，塔利班明显占有优势，并且在发挥这种优势。

商业中的竞争优势

1984年，哈佛大学商学院教授迈克尔·波特出版《竞争优势》注 一书，随后，“竞争优势”成为商业战略中的著名术语。沃伦·巴菲特曾经说他评估一个企业的依据就是看这个企业是否具有“可持续性竞争优势”。

“竞争优势”的基本含义简单易懂。如果与竞争对手相比，你的企业生产成本较低，或者你为客户提供的感知价值比较多，或者两者兼具，那你就拥有竞争优势。成本随着产品和应用的变化而变化，而且买方也存在知识、品位和其他特征的差异。你必须敏锐地察觉到这一点，才能拓展自己的竞争优势。例如，与美国著名的艾伯森连锁超市相比，全食食品公司的优势局限于某些产品上，只是在那些收入颇丰、注重有机食品和天然食品的顾客当中具有优势。

要给“可持续性”下定义，就比较困难了。要想让一种优势具有可持续性，一定不能让你的竞争对手复制它。更加准确地说，你的竞争对手一定不能复制竞争优势赖以存在的资源。为此，你必须掌握我所说的“隔绝机制”，比如专利权，因为专利权能够让技术所有者享受在一定时期内垄断这项技术的合法权利。其他形式的隔绝机制则包括：声誉，商业关系和社会关系，网络效应，规模经济效应，以及源于实践的知识和技能。

下面我们考察一个案例。苹果公司的iPhone业务受到多重因素的保护，其中包括苹果商标、iPhone商标、公司声誉、互补性的iTunes服务、客户群的网络效应，尤其是大量iPhone应用程序的支持。上述这些资源都是苹果公司高管们为了创造具有可持续性的竞争优势而精心打造的。这些资源具有稀缺性，因为竞争对手很难以合理的成本打造出类似的资源。

在广告或销售中宣称某个IT系统、某个产品或者某个培训项目能够提供竞争优势，其实是在滥用“优势”这个术语，因为面向所有人出售的“优势”显然不符合优势的真正含义。

“有趣的”优势

斯图尔特·雷斯尼克是一家非上市公司罗尔国际有限公司（下文简称“罗尔公司”）的董事长，他和妻子琳达都是企业家。他们不仅建立了几家非常成功的公司，还利用他们的财富为医学研究事业、教育事业和艺术事业提供资助。他们能够不止一次地制定成功的战略，这是一种非常罕见的能力。他们的能力显然不局限于某个固定的行业，他们在报警服务、鲜花速递、艺术品收藏、农业综合经营以及瓶装水等方面的业务都比较成功。

我驱车前往罗尔公司位于西洛杉矶的总部时，重新回顾了一下我对斯图尔特·雷斯尼克一家人的了解。斯图尔特的父亲曾经在新泽西州经营一家酒吧，斯图尔特初次创业时开办了一家小公司，利用洗地机提供清洁业务。随着公司的壮大，他赚了一笔钱，并利用这笔钱完成了在加州大学洛杉矶分校法学院的学业。1969年，他以大约250万美元的价格卖掉了这家公司，并把这笔钱投给了报警服务公司。琳达创办的第一家公司是广告公司。1979年，当斯图尔特把报警服务公司卖掉的时候，夫妻二人共同出资收购了远程鲜花速递公司。

在经营远程鲜花速递公司的过程中，斯图尔特与琳达创造了“纪念性插花”的理念，即利用具有纪念意义的容器进行插花。这种做法大幅提高了他们自身以及花农的利润。1985年，他们收购了富兰克林造币厂，这家公司的一项业务是为收藏爱好者生产纪念币。在琳达的领导下，该公司的业务逐步壮大，囊括了流行文化纪念品、高精度汽车模型等。2006年，夫妻二人将富兰克林造币厂转卖掉了。

20世纪80年代，他们开始投资于农业综合经营领域，包括柑橘、开心果、杏和石榴。随着时间的推移，这些业务成了他们最大的利润之源。今天，罗尔公司的柑橘种植规模是加州之最，坚果种植规模为世界之最。21世纪前10年，罗尔公司开始以POM奇迹品牌销售纯石榴汁等果汁产品。罗尔公司收购了斐泉，这是一个瓶装水品牌，其矿泉水源自斐济首都苏瓦的天然蓄水层。罗尔公司还收购了俄勒冈州的苏特拉公司，该公司生产的信息素能阻断昆虫交配行为，从而无须使用杀虫剂就能杀灭害虫并保护作物。今天，罗尔公司已经成长为美国最大的200家非上市公司之一。

西洛杉矶的办公区看上去普普通通，而位于这里的罗尔公司的总部却是一片艺术和雕塑的“绿洲”。斯图尔特性格随和，语调柔缓，信心十足。他对本公司各种业务的细节了如指掌，对于这么大、这么复杂的公司而言，董事长能做到这一点已经非同寻常了。

斯图尔特告诉我说，他刚刚收购远程鲜花速递公司时，它一直在搞价格竞争。他说：“我们改变了服务模式。”远程鲜花速递公司向花农提供了最大的会员网络、基于互联网的信息系统、网络托管服务、信用卡处理技术以及现场销售技术。他接着说：“虽然现在竞争比以往更激烈了，但远程鲜花速递比刚刚收购过来的时候成功多了。当时它的规模只有另一家网络销售花卉的公司——FTD公司的1/10，现在却是它的两倍。”

我问他，远程鲜花速递和斐泉这两种截然不同的业务都取得成功的背后是否存在共同的原因。斯图尔特两手一摊，头向一侧一歪，这个姿势的意思就是“我该如何解释呢”。停顿了一下，他接着说：“我们的经验是，只要提供更多的价值，你就能避免像农产品那样廉价。瓶装水市场的竞争很激烈，但琳达看到了斐泉与众不同的元素，这种水来自斐济地下的蓄水层，经过了数百年的天然过滤。斐泉的源头是雨水，云层飘过太平洋，经过信风净化之后化为雨水降落到地面。没有经历工业时代，没有夹杂污染物和化学物，这个独特的卖点是之前的所有者们没有开发过的。”

我明白“避免像农产品那样廉价”的意义，然而，罗尔公司的柑橘种植规模是加州之最，坚果种植规模为世界之最，我于是问他：“难道这些不都是农产品吗？”

斯图尔特说，他从1978年开始购买农用土地，这只是为了防范通胀而采取的一种被动措施。后来他意识到农产品业务实际上非常有趣，于是事情就出现了突破。

“有趣？”我问道。如果人的耳朵能竖起来，我肯定会惊讶得竖起耳朵。

想了一会儿，斯图尔特说道：“对我来说，当我看到有办法提高其价值的时候，这个业务就是‘有趣的’。一般的坚果种植者无法掌控自己的命运，他们只能被动地接受果树的产量和市场的价格。小规模的坚果种植者无力承担开发市场、搞产量研究或进行深加工所需要的投资，但我们拥有大型的控股公司。我们的规模很大，能够把投到产量、质量研究上的成本赚回来。而且我意识到，如果我们能刺激杏和开心果的市场需求，将会获得很大的收益。当然，市场需求提高了，加州所有的坚果种植者都将受益，但我们是唯一的大规模种植者，也是唯一有能力进行必要投资的种植者。我们的投资已经奏效了。坚果的消费量一直在增加，出口额也在提高。我们的‘奇迹’品

牌掌握着价格溢价，杏仁和开心果都是有益健康的小吃，业务进一步拓展的潜力非常大。”

我提出，刺激坚果的需求只能给罗尔公司提供暂时的优势。一旦其他种植者为了满足增加的市场需求而扩大坚果种植规模，这种优势不就消失了吗？

斯图尔特解释说：“农业生产方面的事情不会很快就出现改变的。新种植的果树需要7—10年的时间才能长成，这样我们就有大量的时间进行扩大种植规模、品牌推广、深化加工和市场营销等活动。然后，随着市场需求的增加，我们会大力提高坚果加工能力。加工环节的规模经济效应使小规模种植者很难建立自己的加工设施。除非你自己能完成加工、包装、营销、品牌推广以及产品配送，否则买再多的土地、种再多的果树都是划不来的。”

我发现，斯图尔特在坚果业务上的战略是利用十几年时间完成的复杂而协调的举措。他的大型控股公司使其能够投入巨额资金，用于研究、市场开发、广告和营销，并使其成为这个市场上的最大受益者。如果有竞争对手想要追赶，至少要等7—10年的时间，这不仅为斯图尔特提供了融资时间，也为其建立大规模的坚果加工设施提供了机遇。到目前为止，由于加工环节存在的规模经济效应，规模较小的竞争对手的成本一直高于斯图尔特的公司。

要等待数年才能看到战略的效果，那么在等待期间，神经一定很紧张。我问他：“你现在还在展望5—10年以后的情景吗？”

他回答说：“这是非上市公司的一个巨大优势。我当初从大型石油公司手里购买这些土地的时候，他们只是盯着今后一个季度或者一年的前景。他们想要尽快把这部分资产脱手，使其财务指标看起来美观些。我们在这些业务上的自主空间更大，能做的事情更多，因为我们没有上市公司承受的那些巨大压力。”

一些优势比其他优势更“有趣”

当别人讲话时，我们听到的信息与别人的真实意图相比，总是存在或多或少的差异。之所以会多于别人的真实意图，是因为他所说的话总是与我们固有的知识、困惑交织在一起，并发生互动。之所以会少于别人的真实意图，是因为我们甚至无法完整地表达出自己对事物的理解。当斯图尔特向我解释是什么因素使一项业务变得“有趣”时，我出乎意料地联想到了“竞争优势”理念的某些方面，这个理念一直以来令我十分困惑。为了解释清楚这个问题，我必须回到2002年，当时我正和加州大学洛杉矶分校的同事史蒂文·李普曼共同开展一个关于竞争优势的思想实验。注

我们在思想实验中，设想有一个不明飞行物经过，留下了一台“造银机器”。这台机器每年可以制造出价值1000万美元的白银，而不需要任何成本，也就是说，不需要任何能源、材料或者劳动力的投入。假设不需要缴税，利率一直保持在10%。最先发现这个机器的人以1亿美元的价格将其卖给别人。我们的问题是：这个新的主人在白银市场上有竞争优势吗？

造银机器的问题成了战略界的普遍困惑。造银机器显然是低价生产者，其零成本也就相当于生产者的生产成本非常低。一个令人费解的难题是，零成本造银这个优势并没有使这台机器的新主人变得更加富有。是的，这个机器每年能够制造出1000万美元的白银，但新主人为了购买它却花掉了1亿美元，投资回报率只有区区10%。它的竞争优势似乎随着所有权的变更而蒸发了，然而，这台机器依然在零成本地制造着白银。

要解开这个谜团需要一些时间，但我可以帮你破解。造银机器在白银市场上的确拥有竞争优势。但如果你能将竞争优势和财务收益区别开，这个谜团就不存在了。很多人认为它们是同一个概念，实际上

却不是。斯图尔特·雷斯尼克让我看到这台造银机器隐含的一个更加重要的事实：按照斯图尔特的观点，其优势尽管真实，却不是“有趣的”。

造银机器的优势使其具有了价值，但这种优势却不是“有趣的”，因为它的价值是固定的，其所有者没有办法提高其价值。机器的效率不能提高，纯银也不存在差异化。一个小小的生产者无力提高全球对于白银的需求。你不能提高造银机器的价值，也无法凭借一己之力提高国库券的价值。因此，拥有这种优势不比拥有国库券“有趣”多少。

对于斯图尔特而言，对于现在的我而言，竞争优势之所以是有趣的，是因为我们能够深刻认识到一些提高其价值的方法。这就意味着，你肯定能够依靠自己的力量提高其价值。

下面，我们考察一下易趣网的例子。它有着巨大的竞争优势，但目前而言，这种优势的价值已经停止了增长。在全球个人拍卖业务中，易趣网明显具有重大优势。易趣网是这个业务的发明者，而且到目前为止，它在这个领域中仍然是世界范围内占统治地位的企业。更具体地说，易趣网的竞争优势在于它能为那些希望在网上买卖物品的人提供最廉价、最高效的解决方案，它在这方面的能力是无与伦比的。它拥有广泛的用户群、便捷的软件、贝宝支付系统以及独特的卖家信用评级体系。所有这些因素都使其在与其他平台竞争时享有巨大优势。在过去很多年里，易趣网一直都在赢利。2009年，其运营现金流为29亿美元，税后营业收入净利率为26%，资产收益率为13%。尽管该公司享有竞争优势，但其市场价值已经连续7年停滞不前，甚至下降。在运营过程中，易趣网为客户提供服务的成本肯定远远低于客户付出的费用，而且易趣网的运营效率很高，其他平台根本无力在易趣网的核心业务上与其竞争。然而，它并没有给它的所有者带来新的财富。

就像造银机器一样，易趣网的价值是停滞的，这就表明它的竞争优势是停滞的。然而，易趣网比造银机器“有趣”多了。虽然没有办法改变造银机器的优势，但是有很多种方式改变易趣网的服务方式、服务效率以及资源和技术的用途。因此，易趣网的优势可能是很有趣的。当有人能够敏锐地察觉到用一些尚未使用过的办法来扩展易趣网原本已经很大的竞争优势时，事情才会变得真正有趣。

创造价值的变革

很多战略专家都把竞争优势同高赢利能力混为一谈。易趣网（以及想象中的“造银机器”）的案例都表明，实际情况并非如此。尽管商业战略界非常注重竞争优势，但你不能指望着通过享有或买卖某一项战略优势而变得富有。实际上，竞争优势与财富之间的联系是动态的。也就是说，当竞争优势加强时，或者当市场对竞争优势背后的资源的需求增加时，财富才能增加。尤其需要指出的是，要提高价值，至少需要在以下4项举措中的一项有所推进：

- 深化竞争优势；
- 拓展竞争优势；
- 推动优势产品或服务的市场需求；
- 强化阻隔机制，使竞争对手无法轻易复制或效仿。

深化竞争优势

我们应从买方获得的价值与成本之间的差额的角度来确定竞争优势的大小。深化竞争优势意味着扩大这种差异。为此，可以提高产品给买方带去的价值，或者削减成本，或者同时通过两种渠道。

削减成本、提高价值的方式与策略多种多样，要将其归纳总结并非明智之举。而妨碍深化竞争的主要因素有两个，强调一下这两个因素或许才是更有用的。

首先，管理者可能错误地认为削减成本、提高价值是一个“自然而然”的过程，或者认为仅仅通过施压或激励就能完成这个过程。正如弗兰克·吉尔布雷思在1909年所指出的那样，数千年来，砖瓦匠砌砖的工具和技巧几乎没有什么变化。仔细研究了砌砖过程之后，吉尔布雷思能够在不增加砖瓦匠负担的情况下，将砌砖效率提高一倍。通过把砖和灰浆的托板提高到及胸的高度，每位砖瓦匠每天能免去数百甚至数千个俯身取东西的动作。通过使用可移动的脚手架，熟练的砖瓦匠就不必费时费力地踩着梯子往上搬砖了。如果灰泥能够源源不断地供应，砖瓦匠把砖垒起来之后，只需要用手轻轻一拍就行了，而不必用瓦刀敲好几下——这种做法很浪费时间。吉尔布雷思总结出来的经验就是，仅仅依靠激励是不够的，这在今天看来依然令人耳目一新。要提高效率，必须重新审视产品和流程的每一个方面。不要自作聪明地认为每个人都知道自己该怎么做。今天，这种处理信息流或者业务流程的方式被称为“再造”或者“商业流程转变”。无论叫法是什么，其基本原则都是业务流程的改善来自对工作过程细节的重新审视，而不仅仅来自成本控制或激励措施。

在改善业务流程中出现的问题，同样也会出现在改良产品的过程中，只是观察买方行为的难度要高于审视自己的工作方法。擅长开发、改良产品的公司都会仔细地研究买方的态度、决定和感觉，它们能够设身处地为客户着想，在客户遇到问题之前就预料到了。

其次，某些重要技术的隔绝机制太脆弱。在这种情况下，很多公司都希望在其他公司斥巨资改善业务流程之后坐享渔翁之利。因此，要想让改善业务流程的投资产生效益，这种业务流程必须受到保护，或者因特殊性太强而对竞争对手无用。

拓展竞争优势

拓展现有的竞争优势，就是要把这种竞争优势应用到新的领域和新的竞争中。例如，在美国以外的地区，手机银行业务正在快速增长，尤其是在不太发达的国家。易趣网长期运营贝宝业务，在支付系统方面十分娴熟。如果易趣网能在此基础上打造手机银行支付系统上的竞争优势，那它就是拓展了竞争优势。

要拓展竞争优势，就不能仅仅盯着产品、买方以及竞争者，还要看到竞争优势赖以存在的特殊技能和资源。换句话说，就是“强化你的优势”。

目前，在企业战略领域有一个基本的观点，认为将企业资源投入到其他产品或其他市场，可能得到妥善的利用。这种观点具有真实的一面，这是无可否认的，但它也可能给企业带来严重的危害。如果一家公司认为其竞争优势在于“运输”、“名牌消费品”或者“管理”等模糊不清的方面，该公司可能贸然采取多元化经营策略，在对事实一无所知的情况下生产某个产品或者上马某个业务流程。

要卓有成效地拓展竞争优势，就要以综合全面的知识和技术为基础。比如，美国大型化学公司杜邦公司起初是专门制造火药的。第一次世界大战之后，杜邦公司利用在化学和化工生产方面的技术，开始生产赛璐珞（硝酸纤维素塑料）、合成橡胶和油漆。在合成材料方面的工作又使杜邦公司在高分子化学领域研发出新技术，这种技术又使其在1935年发明了氟聚合物树脂和特氟龙。高分子技术的进一步发展又使其发明了尼龙、聚酯薄膜、涤纶等新型产品。通用电气、IBM、3M以及很多制药企业和电子企业都曾经有过积累与拓展技术资源的类似经历。

技术非但不会在实际应用过程中被“用尽”，反而有可能得到加强。这一事实就为人们在专利技术的基础上拓展竞争优势提供了很大

的便利。相比之下，通过在品牌、客户关系、声誉等方面下功夫来拓展竞争优势，实际效果则可能会由于操作不慎而弱化，甚至会出现事与愿违的情况。虽然拓展这几个方面的资源有时候可能创造巨大的价值，但一旦在新的领域遭遇失败，就可能反过来损害企业的核心业务。

说到企业在拓展品牌和声誉方面的优势，不能不提到沃尔特·迪士尼公司，这家公司是关怀管理模式的典范。长期以来，该公司以其出众的能力和友好的氛围，在娱乐业一直享有良好的声誉和强大的竞争优势。除了迪士尼公司之外，没有哪一家电影公司能仅凭其品牌就把观众吸引过来，其品牌优势由此可见一斑。很多儿童去看（或者被家长送去看）迪士尼的最新影片，并不在意其内容如何，他们看重的是它的品牌。相反，没有人会因为一部电影出自索尼电影公司或派拉蒙影业之手而跑去观看。从财务角度或者从配送渠道的角度而言，这些品牌都拥有同样的影响力，但在客户那里，其影响力远远不如迪士尼。

品牌之所以有价值，就是因为它能为产品的某些特征提供无形的担保。但是，这些特征是不容易确定的。究竟什么是“迪士尼”电影呢？“迪士尼”品牌价值的拓展空间有多大呢？马克·佐拉迪是沃尔特·迪士尼动画电影公司（原名博伟动画公司）的负责人。这家公司的业务是制作并销售带有沃尔特·迪士尼、试金石影业、米拉麦克斯影业印记的动画片，同时还监督迪士尼和皮克斯动画公司的运作。2008年底，我和马克就迪士尼品牌以及品牌价值拓展策略进行了一番讨论，他告诉我：

我们最宝贵的东西就是“迪士尼”这个品牌。几年前，时任沃尔特·迪士尼电影工作室主席的迪克·库克让我们思考一下如何强化这种品牌优势，而不是削弱它。一些人认为迪士尼的影片必须适合儿童观看，但是他们忘了迪士尼曾经制作了可能让小孩子看了感觉十分恐

怖的《海底两万里》。我们考察了历史上最成功的一些电影，发现我们在迪士尼名下发布的电影数量多得令人惊讶，比如《天外来客》（*E.T.*）、《超人》（*Superman*）以及《夺宝奇兵》（*Indiana Jones*），这是值得自豪的事情。

为了保持这种信誉，并进一步拓展品牌的影响力，我们提出了三个指导原则。（1）没有脏话。电影里的人物可以生气，甚至气得脸红，但不能骂人。（2）没有令人尴尬的性爱场景。我们的确需要浪漫情调，但是不会制造性爱场景。（3）没有不必要的暴力场景。我们不反对夸张的冒险行为，但不会出现斩首、溅血的场景。正是在这种更为广阔的视野下，我们才制作发布了《加勒比海盗》《国家宝藏》以及《纳尼亚传奇》等。

马克·佐拉迪的三项指导原则本意是为了帮助该公司将迪士尼品牌拓展到正在崛起的动作惊险题材的影片上，而无损该品牌在传统领域的价值。

创造更高的需求

只有当买家数量增加，或者当每位买家的需求量增加时，竞争优势的价值才能提高。从技术角度来讲，是竞争优势赖以存在的稀缺资源的价值提高了。因此，如果购买小型飞机的人数增加了，那么巴西航空工业公司（Embraer）的品牌价值及其在飞机设计、制造商的专业技能方面的价值就提升了。请注意，只有当一个企业原本就拥有能够创造稳定竞争优势的资源时，需求的增加才会带来长期盈利的增加。

因为太多的战略理论家都错误地把创造价值的战略等同于拥有一个可持续的竞争优势，他们就在很大程度上忽略了通过创造更高的需求来提高盈利。推动市场对稀缺资源的需求，实际上是商业战略的基本组成部分。

斯图尔特和琳达推出的POM奇迹品牌的纯石榴汁就是通过积极行动提高市场需求的典型案例。1987年，他们从保德信人寿保险公司手中买下了18000英亩坚果种植园。在杏树与开心果树之间有120英亩的石榴树，斯图尔特回忆说："我一开始打算把石榴树砍掉，搞坚果种植，但最后我们还是决定保留这片石榴林。我们的公司按照果树种类汇报收益情况，我注意到，每英亩石榴树的盈利一直都比坚果要多。"

在20世纪90年代，石榴树在美国的种植规模非常小，大部分美国人都不熟悉这种植物。这种水果源于中东地区，很多人将其与养生保健等功能联系起来。1998年，夫妻二人开始斥资资助对于石榴功能的研究。研究人员报告说，石榴汁里的抗氧化剂含量比红酒还要高。进一步的研究表明，石榴汁可能有降低血压的功效，而且黄酮类物质富集水平高，能够预防前列腺癌。1998年以来，夫妻二人已经出资3000多万美元，用于研究这种水果的养生保健功能。

他们为了回应市场对石榴汁的需求量，制定了一个相应的战略。和他们之前在经营坚果业务时取得的成功一样，如果他们的石榴产量能占据主导地位，而且竞争对手不会很快出现，那么市场需求的提高就会给他们带来巨额收益。为了实施这种战略，他们开始购买更多的土地。截至1998年，他们用于种植石榴树的土地已达6000英亩，这标志着美国的石榴种植规模扩大了5倍。

他们的公司同时还开始研究石榴汁的包装方法和营销方法。当时，果汁行业的标准做法是将昂贵的、气味浓烈的果汁用大量较为温和的白葡萄汁、苹果汁或梨汁来稀释一下，比如优鲜沛公司（Ocean Spray）就是通过这种方式销售红莓汁的。琳达提出了一个不同的理念：提供100%的纯石榴汁，不掺杂其他果汁，完整地呈现石榴汁的养生功能。在市场营销方面，不能把石榴汁定位成软饮料或者适于儿童饮用的含糖饮品，而是要将其作为一种全新的饮品，即新鲜、冷藏的

抗老化饮品，摆放在新鲜果蔬的旁边。品牌名称是POM，其中的字母“O”设计成心形。于是，夫妻二人决定赌一把。

POM石榴汁业务的负责人马特·塔珀回忆说，石榴的种植规模非常大，在2000—2001年达到了最大规模，如果大幅提高市场的战略没有奏效，那么大批的石榴汁就有可能滞销，大量的石榴汁犹如“红色潮水”一般。他说：“我们的任务太艰巨了，必须全力以赴。琳达不知疲倦地辛勤工作，构思理念、包装和营销方法。她写了很多材料，接受了很多采访，努力把POM石榴汁介绍给她交际圈里有影响力的人。结果真的奏效了！石榴汁的市场需求飙升。2004年，石榴汁作为一种新型的饮品畅销起来了，而我们是占据主导地位的生产者。更好的是，它还对你很有好处。”

强化阻隔机制

阻隔机制能够防止竞争对手复制你的产品或者竞争优势赖以存在的资源。如果你能创造出新的阻隔机制，或者强化现有的阻隔机制，就能提高业务的价值。这个价值之所以会提升，就是因为你的竞争对手效仿你的可能性降低了，而你的资源的价值遭到蚕食的速度也放缓了。

强化阻隔机制最显著的办法是努力争取更加可靠的专利权、品牌保护以及版权。当一个新产品被开发出来的时候，将其纳入一个原本已经非常强大的品牌下就会更加有利于对这种产品的保护。如果一个隔绝机制是建立在团队的集体技术之上的，那么降低人员流动率就有利于强化这种机制。如果某个产品或发明的归属权不明朗，法律或法庭裁定会明确并强化其归属。

在美国石油工业的历史中，有一个通过集体行动来强化财产所有权的例子。1859年，一位名叫德雷克的美国人在宾夕法尼亚州最先开采出了石油，之后，石油归属权的问题就成了亟待解决的问题。在煤

炭这样的矿产资源的所有权问题上，规则是很清楚的：在谁的土地之下发现了煤，这些煤就归谁所有。但在石油的归属权问题上，法庭认为石油就像野兽一样是流动的，谁也无法断定某一滴石油是从哪里来的。因此，法院采用了盎格鲁－撒克逊人制定的一个古老原则，即“先取先得原则”（the rule of capture），也就是说，谁先将石油开采出地面，所有权就归谁。

因为石油储备的归属权超越了地界之分，所以大多数油井就相当于从巨大的公共油田里开采石油，既然先取先得原则说石油属于开采者，那么每一个油井就都会不遗余力地以最快的速度开采石油。如果这个油井不开采，那其他油井就会抢走其石油。这就导致早期的美国油田里钻井林立，并带来了早期美国石油业的飞速发展，过度开采成了那个时代的规则。比如，1930年，东得克萨斯油田被发现，之后，基尔戈的一个城市街区里有44个油井同时开采石油。18个月之内，石油价格从每桶1美元跌到13美分，油田的地下被挖空了，导致水渗入进去。石油行业内的很多人想阻止这种竞赛式开采，法院却认为控制石油产量的做法是非法操控油价。1931年底，得克萨斯州州长宣布对东得克萨斯油田实行军事管制，动用国民警卫队强行刹住了疯狂开采之风。

数十年间，石油开采者、州政府和美国联邦政府经过一番艰苦的讨价还价，终于制定了今天的油田开采规则以及在所有者之间分配收入的规则。这项任务很复杂，因为石油生产者的利益或信息是不一样的。尤其是，大的生产者对油田的实际储量有深入的了解。然而，这种障碍还是被克服了。在这个案例中，需要各方合作才能改变法律阻隔机制，保护开采者的权利。

另外一个强化阻隔机制的方法就是为模仿者提供一个变动的目标。在静止的情况下，对手迟早会揣摩出如何复制你的专有知识和其他特殊资源。如果你不断完善或者简单地改动一下方法和产品，对手

模仿起来就更难了。比如微软公司的Windows操作系统，如果这个操作系统很长时间都没有什么变化，那么世界上聪明的程序员就会逐渐创造出一个具有同样功能的替代品。然而，通过不断做出一些改变，即便这些改变算不上改良，微软公司也提高了对手持续模仿的难度。可以说，Windows操作系统就是一个移动的目标。

同样，如果方法和产品的不断创新是以专有知识为基础的，那么模仿难度就更大了。比如，一家公司以人尽皆知的科学知识为基础进行创新，其阻隔机制就不强。而如果它根据客户反馈和内部运营总结出来的专有信息为基础进行创新，阻隔机制就比较强，对手模仿起来难度也就更大。

---

1. 此书简体中文版已由中信出版社出版。——编者注
2. 思想实验是指使用想象力进行的实验，所做的都是在现实中无法做到或未做到的实验，目的是检验受试者逻辑上的连贯性和逻辑暗示。——译者注

第13章　秉持动态的视角

当变革刚刚开始显现的时候，立即就会涌现出大量的评论，可谓众说纷纭，莫衷一是。但是，你必须有能力透过这些表象，由表及里，深入挖掘，发现真正推动变革的基础性力量。如果一个领导者只是停留在这种表面的细节之上，也许在稳定的时候能做出一些成绩，但当变革大潮出现的时候，要驾驭这种潮流，就需要领导者能够目光如炬，看到这场变革的起源和动力。

在经典的军事战略中，防御者比较喜欢占据高地。高地易守难攻，构成了一种天然的不对称性，这种不对称性就为占据高地者拥有优势奠定了基础。

在学术界，很多战略理论都注重解释为什么某些形式的经济高地是珍贵的，而且各种解释越来越复杂。但是，这些讨论都绕开了一个更重要的问题：你如何才能首先获得一个优势地位。这种地位虽然非常珍贵，但要获得它却需要付出更高的代价。而且如果你能轻而易举占据一个优势地位，它也会轻而易举地落入下一个进攻者手中。

要想找到一个新的无人防守的高地，一个方法就是你自己通过创新把它创造出来。重大的技术创新（比如戈尔－泰斯公司）或者商业模式的创新（比如联邦快递的次日达系统）能创造出新的高地，当竞争对手出现在你的壁垒之前时，这个高地也许能维持很多年。

另外一个获得高地的方式，也就是我在这里集中讨论的方式，就是利用好变革大潮。这种变革大潮一般都是外源性的，也就是由外部因素引起的，大多数情况下都超出了任何一个组织的控制能力。这些

变革不是任何一个人或任何一个组织创造的，它们是技术、成本、竞争、政治和买方认知等多个方面的长期变化催生出来的结果。重要的变革大潮就像地震一样，创造出了新的高地，而曾经的高地却被夷为平地。这种变革能够打破现有的竞争态势，抹去原来的优势，并创造出新的优势。它们能够释放出一些新力量，彻底强化或弱化现有的领头羊，也能够催生出全新的战略。

外源性的变革大潮就像借助风力前行的赛艇一样，提供了一种天然的、有时狂暴的能量。领导者的职责就是借助自己的眼光、技能和创造力，利用好变革释放的能量，为某一个目的服务。要利用变革大潮，首先你必须明白当前形势可能出现的演变趋势，然后根据形势的动态，在有可能变成高地（也就是能够变得有价值）而且可防守的领域集中资源，锐意创新。

看清变革趋势有助于形成正确的观察视角。商业领域的流行词汇不断提醒我们变革速度正在加快，而且我们生活在一个不断变革的时代。这些理论告诉我们，稳定是一种落伍的理念，是既往时代的遗迹。但实际上，这些说法都是不正确的。在大多数时间内，大多数产业都是相当稳定的。当然，变革总是会发生，但是一味地认为今天的变革非常大，超过了之前的变革，这就反映出对历史的无知。

比如，请把你生命历程中发生的变革同1875—1925年发生的变革比较一下。在那50年中，电开始照亮夜空，给工厂、家庭带来了革命性的变化。1880年，如果骑马在波士顿和坎布里奇走上一个来回，需要花上一天的时间。但仅仅过了5年，如果乘坐有轨电车，这段旅程只要20分钟就可以走完。随着有轨电车的出现，大量的人开始穿梭于市区与郊区之间。工厂也不再依靠大型的蒸汽机或水轮提供动力了，电动机开始为多个产业的发展提供动力。缝纫机的出现让每个人都有能力制作出体面的衣服。电先后为电报、电话和收音机提供动力，引发了人际沟通自罗马式道路产生以来的第一次大提速。在那50年间，铁

路把整个国家连接在一起。汽车逐渐得到普及，给美国人的生活带来了革命性的变化。飞机也被发明出来，并投入商业化运营。现代公路诞生了，农业逐步实现机械化。IBM公司于1906年发明了第一台自动制表机。巨大的移民潮改变了城市的面貌。现代化的广告方式、零售方式和消费者品牌也应运而生，数以百计的著名品牌都是从那个时代成长起来的，比如家乐氏、好时、柯达、可口可乐、通用电气、福特以及亨氏等。我们今天看到的所谓“现代世界”的很多基础都是在那50年中奠定的，目前仍然存在的大型工业企业也都是在那个时期建立的。所有这一切都发生在1875—1925年那50年中。

现在，我们看一下另一个50年，也是更加现代的50年发生的变革。我出生于1942年，从那以后，电视机出现了，重塑了美国文化。喷气式飞机的商业运营为普通人提供了接触世界的可能，长途运输成本的降低推动了全球贸易的大潮不断高涨，足球场大小的零售店比比皆是，电脑和手机非常普遍，互联网使人们足不出户就能工作、娱乐和购物，数百万人随时都能在自己的微博上发布自己喜欢和不喜欢的事。然而，总体来讲，与1875—1925年那50年的重大变革相比，过去50年的变革对日常生活以及商业模式的影响要小得多。历史视角有助于你准确判断变革的重要性和意义。

当一股变革大潮过去之后，我们很容易就能总结出它带来的影响，但此时已经很难利用变革大潮带来的优势，也很难逃避变革大潮带来的灾难。因此，必须在变革大潮的早期形成阶段就看出来，并积极应对，趋利避害。要做好这件事情，主要的挑战不在于预测未来，而在于理解过去和现在。形势每年都会出现不计其数的变动和调整，其中一些是将会出现重大变革的线索，一旦将这些零零星星的线索集合到一起来分析，就能发现一些推动变革的基础性力量。各种证据就在明面上摆着，等待着你去读出更深的含义。

当变革出现时，大多数人只是关注变革带来的主要影响，比如某些新产品的涌现，以及其他产品的市场需求的下降。你要透过这些表象深入挖掘，弄明白这种主要影响背后的力量，对于未来可能由此衍生的变革形成一种认识。比如，电视机在20世纪50年代应运而生，很显然每个人最终都会拥有一台电视机，而且“免费的”电视娱乐将会与电影展开激烈的竞争。另外，传统的好莱坞电影公司一直习惯于制作二级电影，很难适应形势的变化。截至20世纪60年代初期，去电影院看电影的观众数量迅速下降。好莱坞后来之所以能够绝地重生，是因为它采取了独立运作的方式，制片厂自主投资，自主营销。独立运作之后，制片厂就摆脱了原来裙带关系盛行的风气和传统制片厂的套路，能够集中精力挑选杰出的人才组成制片团队，制作出优秀的电影，将观众从客厅的沙发上拉回到电影院里。因此，电视机产生了推动电影制片厂独立发展的连带效应。

感觉变革潮的高涨

1996年一个湿冷的冬日，我驱车从枫丹白露的办公室前往巴黎，去见马特拉公司的高管。这是一家大型的高科技公司，业务涉及军工、航天、电子和电信设备等领域。早在几年前，法国政府就卖掉了所持有的该公司股份，总部设在加拿大的北方电信网络公司收购了其39%的股份。

马特拉公司的总裁兼首席执行官让－伯纳德·莱维对我来到其办公室表示欢迎。他才40岁就担任了这个职务，按照美国标准来看，算是年轻有为了，但法国的评判体系却不同。任何一个人只要足够聪明，又很擅长数学，而且在法国大学里接受过世界一流的教育，就几乎能够保证将会在政府部门或企业界得到快速上升的渠道。莱维曾经供职于政府部门和法国电信公司，也曾连续好几年担任马特拉公司卫星通信业务部门的总经理。2002年起，他开始担任维旺迪集团的首席

执行官。维旺迪集团是法国一家巨型媒体集团，控制着环球音乐集团、Canal+集团、动视暴雪等企业。2005年，他出任维旺迪集团管理委员会的主席。

我和莱维及其财务总监共同探讨了马特拉公司在电信技术迅速变化的大背景下面临的问题。莱维解释说："在全球的电信业务以及大型机计算业务中，规模经济具有决定性的作用。如果一家公司没能在日本、欧洲和北美这三个市场中的两个占据主导地位，那它就只是一个在利基市场(注)上参与竞争的企业，只能提供一些专门化程度非常高的设备。"然后，他苦笑了一下，补充说："或者依靠政府强迫当地的电信垄断巨头从当地供应商那里采购。"

我说："这种情况似乎让马特拉陷入了困境，因为作为电信设备制造商，马特拉在世界上的排名进不了前十。"

他说："不，目前正在发生一些变化。手机将会撼动电信产业，欧洲放松对电信的管制将会改变竞争规则，而互联网将会让通信、数据和娱乐之间的界限变得模糊。"

"那么，你的意思是，网络和手机是关键的机遇？"

"这些是最近出现的变化，更多的变化还在后面。"

变化意味着机遇。然而，对马特拉公司而言，最近一段时间出现的变化并不是什么好事。于是我提出了一个很有针对性的问题："我正在努力弄明白究竟是哪些力量改变着产业结构。比如，我们考察一下思科公司令人惊讶的成功。它的业务正好是电信设备和计算机的交叉领域，大家都曾经认为美国电话电报公司和IBM公司肯定会在这个领域展开激烈争夺。但我们并没有看到巨头们的角逐，反而让思科这家新兴的公司占领了这个领域。"

我继续说道："正如你所说的那样，要想在电信设备和计算机领域成为大公司，主要的障碍就是规模。然而，由两名大学教师创办的思科公司却突破了规模方面的障碍。思科公司在IBM、美国电话电报公司、阿尔卡特、日本电气公司、西门子以及马特拉等巨头的眼皮底下抢走了互联网设备市场。为什么会出现这种情况呢？"

财务总监指出思科公司为员工提供了股权激励措施，而这一点是规模较大、较为成熟的企业无力企及的。这就使思科公司吸引了世界上的顶尖技术人才。

莱维摇摇头，他在这个问题上有着不同的观点："我们马特拉公司的工程师也曾经搞过互联网设备的研究工作。我们对基本原理理解得非常透彻，但我们似乎无法复制思科公司在多协议网络路由器方面的业绩。"

"你们有关键的专利吗？"我问他。

他回答说："我们有专利，但不是关键的。思科公司路由器的核心是固件，也就是把软件置于只读存储器内，或者按照可编程阵列的方式来执行。思科的产品可能包含10万行代码，而且这些代码行的写入非常熟练。然而，做出这么大业绩的只是一个小团队，也许这个团队里面只有2—5个人。这种非常巧妙的程序代码让思科的产品占据了领先优势。"

当日晚间，我回到办公室之后，誊写了采访文稿，思考当天听到的一些内容。我知道路由器实际上是一个小型的计算机，利用微处理器、存储器以及输入输出端口来管理数据流在数字网络上的运行。它的性能与里面具体的微处理器、存储器和逻辑芯片没有多少联系。要知道，这个行业内的每个人都能获得类似的芯片。思科路由器中难以复制的部分是软件。哦，不，真正难以复制的其实是软件体现的技术。

后来，我就想明白了。我们一直在谈论思科，似乎一直把它当成以技术优势对抗规模优势的典范，但思科的技术比业内其他公司的技术都要深、都要广。

在计算机与电信设备领域，从传统角度来讲，一个企业能否取得良好的财务业绩，关键就要看它能否在耗资数十亿美元的大型研发项目中协调好一群一群的工程师，能否在制造复杂电子设备的过程中管理好大型工作团队。这一直是IBM公司和美国电话电报公司的力量之源，也是日本在电子工程领域取得成功的重要原因。但到1996年，在很多领域内，企业成功的基础已经逐渐转移到了软件方面，转移到了由小型团队所写的代码上。也就是说，企业成功的基础已经由规模经济转移到了个人的知识和技术上，就像军事竞争突然从军队之间的大规模作战转移到了单兵对决上。想到这儿，阵阵寒意涌上我的脊梁。我隐隐感觉到有一种令人不安的力量正在发挥作用，改变着当前的格局。

早在3年前，我曾在东京生活和工作了几个月。当时，日本将要成为21世纪经济超级大国的观点甚嚣尘上。但是现在，创新的核心已经转移到了硅谷。硅谷有大量的小规模技术团队，洋溢着锐意创新的企业家精神。在我看来，这场变革大潮将会影响到机床、面包机、熔炉、烤面包机等行业，甚至是汽车行业。正在发挥作用的一些力量不仅改变了某些公司的命运，也在改变着国家的财富。

识别基础性力量

要想识别出正在发生的重要变革，需要深入分析一些零零碎碎的细节。要想准确地预测变革大潮的未来动向，就必须掌握足够多的专业知识，才能不迷信权威，才能对专家的观点提出质疑。当变革刚刚开始显现的时候，立即就会涌现出大量的评论，可谓众说纷纭，莫衷

一是。但是，你必须有能力透过这些表象，由表及里，深入挖掘，发现真正推动变革的基础性力量。如果一个领导者只是停留在这种表面的细节之上，也许在稳定的时候能做出一些成绩，但当变革大潮出现的时候，要驾驭这种潮流，就需要领导者能够目光如炬，看到这场变革的起源和动力。

多年以来，电信行业一直是最稳定的行业之一。但到1996年，也就是我和莱维共同探讨思科系统公司的时候，计算机与通信产业突然出现了变化。在这些变化中，有的显而易见，比如个人计算机和数字网络逐渐兴起。欧洲对电信管制的放松以及电信行业向数字技术的转变也是人们在很久之前就预料到的。除此之外，还有两个比较隐性、悄然发生的转变，即软件对于竞争优势的作用越来越大，传统的计算机行业也逐渐出现结构分化。

今天，当我们蓦然回首时，很容易看到当年发生的变革。软件重要性的提升和计算机行业的结构有一个共同的原因——微处理器。然而，其中的联系在一开始一点儿也不明显。高科技行业中的每一个人都知道微处理器，但要理解微处理器的重要意义就比较困难了。下面，我根据个人的观察，讲述一下在这条变革道路上出现的一些步骤。

软件的优势

软件如何能成为如此重要的优势之源呢？答案是：从个人计算机到恒温器，从烤面包机到巡航导弹，数以百万计的内置微处理器意味着它们的程序设计决定了其性能。

1963年，当我在加州大学伯克利分校学习时，在电气工程学领域内，集成电路和计算机是两个比较热门的行业。第一批集成电路是在1958年论证出来的，民兵式导弹项目中设计的一些装置能够把数百个

晶体管集中到一个芯片上。至于计算机行业，中央处理器的制造没有任何神秘的地方，电路图自从20世纪50年代以来就已经得到了普及。

我在伯克利的同窗都知道，如果有人能把一个芯片上的晶体管的数量从几百个提高到几千个，就有可能制造出只有一个芯片的计算机处理器。研究硅谷历史的专家和专利代理人喜欢争论到底是谁发明了第一个微处理器，其实，早在集成电路刚刚出现的时候，就有一种观点认为可以把处理单元的所有元件集中到一个芯片上。无论争论的结果是什么，有一点是毫无争议的，那就是1971年，英特尔公司向市场推出了世界上第一个4位微处理器——Intel 4004处理器，共有2300个晶体管。

当时的芯片市场可以分为两大块。第一块是标准化芯片市场，包括逻辑门和存储器等，已经实现了大批量制造，普及程度较高。第二块是专门化程度较高的专有芯片或芯片集。这种芯片的生产模式是照单生产，产量较低，但利润空间较大。复杂的专有芯片的所有权属于那些订购者，有时候也属于该芯片的设计者。

很多关键的决策最初可能都算不上决策，这一点是事实，而且往往让人感觉很悲哀。相反，很多管理者只是通过标准的操作程序来处理问题。在英特尔公司，Intel 4004型微处理器被划入专门化芯片的类别，因此这个芯片的所有者应该是最早的订购者——日本比吉康公司，当时这家公司原本打算将芯片用于制造计算器。但或许是英特尔公司运气好的缘故，比吉康公司当时面临巨大的压力，请求英特尔公司降低价格。英特尔公司最后降价了，并以此换取了可以将芯片销售给其他人的权利。后来，令人惊讶的是，英特尔公司销售下一代微处理器，即Intel 8008型8位处理器时，重复了这种销售模式。Intel 8008型8位处理器是为CTC公司制造的，CTC公司是数据点计算机终端的制造商。由于资金不足，CTC公司在购买8008型微处理器时，为了换来价格优惠，放弃了自己的所有权。在这个案例中，CTC公司还曾经参与

设计该芯片的指令集。即便在英特尔公司后来推出的更加先进的X86微处理器中，依然可以看到这个指令集的影响。

英特尔公司的管理人员和业内其他企业都是过了好几年才明白利用软件把通用芯片编成专门化芯片的意义。后来，微处理器实现了批量生产。英特尔不甘于成为其他公司的加工车间，而是要成为一家自行设计生产的高科技公司。在谈到4004型微处理器和普通意义上的微处理器时，英特尔公司总裁安迪·格鲁夫说："我认为正是这种微处理器给英特尔公司创造了未来，在前15年里，我们没有意识到它的重要性。现在它已经成了我们的标志性业务，但是至少在头10年里，我们把它看成了一种副业。"

戈登·摩尔是英特尔公司的创始人之一，他提出的著名的"摩尔定律"预示了集成电路的运算速度和制造成本的变化速度。他还曾经断定，定制芯片的设计成本将会超出制造成本，而设计成本增加的速度也会让企业难以承受。他曾经写道："有两样东西打破了半导体元件制造商面临的危机……就是计算器（微处理器）的发展和半导体存储设备的出现。"在摩尔看来，这些设备的美妙之处在于，它们虽然复杂，却能大批量生产销售。

高通公司是一家位于加州圣迭戈市的移动电话芯片制造商。在该公司同一群管理者开讨论会时，我重新审视了摩尔提出的观点，即设计越来越复杂的特殊用途芯片的成本会越来越高。有一位管理者感到困惑，询问软件的设计成本是不是也很高。他接着问道："软件工程师的人力资源成本比硬件工程师低吗？"

这是一个很好的问题，我们都没能立即做出回答。我基于自身的经历对这个问题进行了补充。劳斯莱斯公司曾经想要设计一个先进的燃油监测控制部件，以提高其发动机的效率。要实现这个目标，它既可以采用专有硬件芯片（这种硬件内置有必要的逻辑操作），也可以采用通用微处理器（这种微处理器通过编程软件实现其专有理念）。

无论是采用带软件的微处理器，还是选择专有硬件芯片，即便只是安装几千个，也需要做大量的设计工作。但劳斯莱斯最后选择了软件，那是为什么呢？

通常来讲，用具体替代抽象时，问题就会变得简单。我们很快得出了一个答案，而且这个答案从那时起经受住了很多技术团队的检验：好的硬件工程师和好的软件工程师的人力资源成本都很高，重大的区别在于模型研究、升级，尤其是修正程序错误。设计工作通常需要反复试错，而且硬件的反复试错成本比较高。如果硬件设计失误，就意味着要再花几个月时间重新进行成本不菲的设计。如果软件无法工作，软件工程师在修正错误时，只需要把指令写入一个文件里重新编译，然后花上几分钟或者几天的时间反复调试。即便是在产品交付之后，软件也可以很快地修改和升级。

因此，软件的优势在于其开发周期短而且灵活，也就是说理念很快就能转化为模型，发现错误后也能很快得到修正。如果工程师从来不犯错误，那么复杂的硬件和复杂的软件的设计成本就是一样的。但是，考虑到他们肯定会犯错误，软件就成了更受青睐的媒介（需要借助硬件提供高速运行的除外）。

传统的计算机行业为什么会解构

1996年，我在巴黎同让－伯纳德·莱维的对话结束后不久，安迪·格鲁夫就出版了一本颇有见地的著作《只有偏执狂才能生存》[注]。格鲁夫以自己在商业和技术方面的专业知识为基础，令人信服地描述了“转折点”是如何打破整个行业的运行状态的。尤其是，他从“纵向”转向“横向”的角度描述了改变计算机行业的产业结构“转折”。

在传统的纵向产业结构中，每一个计算机制造商都自行制造处理器、存储器、硬盘驱动器、键盘和显示器，而且都自行编写系统和应用软件。买家与生产商签订买卖合约，一切都要从生产商那里购买。比如，DEC公司的电脑里不能使用惠普的磁盘驱动器。而在新的横向产业结构中，计算机制造过程涉及的每一项活动都自成产业。英特尔公司制造处理器，其他公司有的制造存储器，有的制造硬盘驱动器，微软则开发操作系统软件等。从不同的生产商那里购买零部件之后，就可以组装成计算机了。

格鲁夫准确地预测出“不仅计算机的基础改变了，竞争的基础也改变了”。然而，作为一个战略学专家，我想要了解得更多。为什么计算机行业解构了，产业结构就变成了横向的呢？格鲁夫写道：“尽管是回首往事，我也无法准确地指出计算机行业的转折点是从什么时候开始的。是在个人计算机开始出现的20世纪80年代初期，还是在基于个人计算机技术的网络开始兴起的20世纪80年代后期？这真的很难说。”

对于计算机行业发生解构的原因，我一直比较困惑。后来，大约过了一年，我忽然找到了一些线索。我在一家公司（我的客户）采访其多位技术经理，其中有一位说自己曾经是IBM公司的系统工程师，他当时之所以失去工作，是因为现代计算机不需要做很多系统工程。“为什么不需要呢？”我不假思索地问他。

“因为现在计算机的零部件都很智能。”他回答说。我听了他的话，恍然大悟。

格鲁夫所说的计算机产业的“转折点”其实正是起源于英特尔公司自己生产的微处理器。当每一个重要部件都包含各自的微处理器时，计算机就变得智能化了，计算机行业就出现了模块化现象。

在传统的计算机以及早期的个人计算机中，几乎一切工作都是由号称“计算机心脏”的中央处理器（CPU）完成的。它负责扫描键盘，寻找每一次击键。当它感觉到键盘被敲击的时候，就分析这次敲击在键盘上所处的行与列，确定被敲击的字母或数字。为了读取磁盘驱动器，中央处理器必须一直控制磁盘的速度和张力，在读取数据时将数据存储在存储器中，同时还要自行决定驱动器的启动与停止。为了用菊轮式打印机打字，中央处理器必须控制菊轮旋转的速度和每个印字锤在时间上的协调。在有的情况下，设计者制造了一些定制的微型中央处理器来处理打印机等外围设备，但是这些设备之间的一体化还非常复杂，没有实现标准化操作，需要进行大量的系统工程工作。

廉价的微处理器出现之后，一切都改变了。现代化的键盘里面有内置的微处理器。这种微处理器知道键盘何时被敲击了，并向电脑发送信息，意思就是“××字母被敲击了”。硬盘驱动器也是智能的，这样一来，中央处理器就没有必要知道它的工作方式了。它只需要向磁盘发出“读取2032区”的信息就行了，然后硬盘子系统就会反馈这个区的信息，而整个过程几乎是在转瞬间完成的。此外，在现代计算机中，还有独立的微处理器控制着显示器、存储器、图形处理器、磁盘驱动器、通用串行总线接口、调制解调器、以太网端口、游戏控制器、备用电源供给系统、打印机、扫描仪和鼠标等。

在实际上已经实现标准化的操作系统下，零部件的智能化就意味着系统一体化非常非常简单。IBM公司和DEC公司在数十年间积累起来的系统一体化技术已经无用武之地了，这也就是受访的那位工程师在IBM公司失去工作的原因。

由于专有的系统工程已经不再那么重要，计算机行业自然而然出现了解构现象。计算机模块不必为了相互之间协调兼容而特殊定制，计算机用户也不必为了让系统正常运行而从一个供应商那里购买所有零部件。于是便出现了只从事存储器制造与销售的专业公司，出现了

只从事键盘或显示器制造与销售的专业公司，还出现了只从事显卡或游戏控制器或其他零部件生产与销售的专业公司。

今天，有很多学术研究人员都在考察计算机产业，并且发现其中存在一个错综复杂的关系网。在这个网中，不同的企业之间相互协调。从网络角度来研究问题的做法对于简化派的社会学家而言特别有吸引力。这些社会学家主张计算出人际关系的数量，而超越了传统的无法量化的有关内容和意义的问题。然而，思考这种薄弱的关系网容易把背景同缺失的前景混淆起来。现代计算机产业中真正令人惊奇的事情不是其展现出来的关系网，而是竟然没有一家高度一体化的公司包揽所有的系统工程，也就是说，没有任何一家公司能从内部实现所有零部件的协调工作。当前所谓的“关系网”只是老IBM公司的神经、肌肉和骨骼的残余而已。

思科公司在变革大潮中急流勇进

正如我在1996年同让－伯纳德·莱维会面时所说的那样，思科系统这家刚刚起步的公司在多个业界巨头的眼皮底下抢走了互联网设备市场。该公司的诞生历程以及打败巨头的方式生动地表明了，在变革大潮中急流勇进、趋利避害的力量是何其强大。思科公司利用的变革大潮包括软件逐渐成为一种关键技术、企业数据网络的增长、IP网络的兴起以及公共网络的爆炸式发展。

在20世纪80年代早期，斯坦福大学计算机设备管理中心的主任拉尔夫·戈林希望能找到一种方式，把苹果、Alto、DEC品牌的计算机以及多个打印机连接成一个网络。为了对信息进行编码，每个类型的计算机网络都使用不同的电线、插头、时序，而且最重要的是有不同的专有协议。戈林要求找到一种方法，把这些专有网络连接起来。斯坦福大学的教师安迪·贝希托尔斯姆海和威廉·耶格尔最终共同拿出了

解决方案，共同编写了被称为“蓝盒子”的路由软件。这是当时第一台能识别不同传输协议的路由器。

斯坦福大学的另外两位教师伦纳德·博萨卡和姗蒂·勒娜开始对“蓝盒子”进行重新定义，并在改进的基础上创办了思科系统公司。1987年，思科公司为了同斯坦福大学脱离关系，获得了对其发明的软件的所有法定权利，接受了斯坦福大学提出的苛刻条件：向斯坦福大学支付167000美元，并承诺斯坦福大学购买思科产品时享受打折优惠。当时人们普遍认为思科公司可能会把它所发明的“蓝盒子”，即我们今天所说的路由器销售给其他大学的研究机构，但没有人预料到思科公司会因此而大赚一笔，肯定也没人预料到思科公司会在2000年一跃成为世界上最有价值的公司。

1988年，风险投资机构为思科公司注入了第一笔风险资本，之后不久，思科公司的管理层被职业经理人取代。1988—1995年，约翰·莫里奇出任思科公司的首席执行官，接替他的是约翰·钱伯斯。这两位首席执行官指引着思科公司充分利用了推动产业变革的强大力量。1988—1993年，思科同时驾驭了三股变革潮。思科将硬件制造业务外包了出去，专注于软件、销售和售后服务，对此拉尔夫·戈林评价说：“思科巧妙地销售了能够插在墙上、有风扇而且能发热的软件。”

思科在早期发展阶段利用的第二个变革潮是企业网络的兴起。正如斯坦福大学希望把计算机设备连成一个网络一样，很多企业都发现越来越有必要把基于不同协议的大型机、个人计算机和打印机连成网络。而思科路由器能够处理多种协议，因此产品需求量日益攀升。

思科利用的第三个变革潮是IP网络的兴起。1990年，大多数网络协议都是由企业赞助研发的，都归企业所有。比如，IBM公司拥有系统网络体系，DEC公司拥有DEC网络，微软拥有网络基本输入输出系统，苹果公司拥有对话网，施乐公司研发了以太网等。相比之下，互联网

协议是在20世纪70年代晚期，为了处理互联网的前身——阿帕网络上的信息而出现的。互联网协议是纯逻辑性质的，没有电线和连接器，也没有时序和硬件要求。此外，它是免费的，不是哪一家公司的专有产品。随着企业开始将相互独立的计算机连成网络，企业的IT部门逐渐看到了厂商中立协议的价值。于是，越来越多的企业开始把互联网协议作为主干网络协议，思科公司也开始把互联网协议作为其路由器的中枢协议。

至关重要的一点是，计算机行业中现有的几个巨头都没有大举进军这个市场，因为每个巨头都有自己的专属网络协议，谁都不愿意完全放弃。此外，每个巨头都不愿制造路由器，因为路由器会让竞争对手的设备进入自己的网络。

如果说三次变革潮还不够，那么1993年出现的变革可以说为思科公司几乎爆炸式的发展提供了重大机遇。当时互联网逐渐崛起，在民众之间的普及程度大大提高。在企业内部，计算机使用者突然想接入互联网了。不仅仅是通过调制解调器拨号接入互联网，而且还希望直接接入永久在线的IP骨干网。随着大学和企业奋力实现这个目标，互联网协议赢得了争夺内部网络标准的竞争，思科公司的路由器一举占领了企业网络市场2/3的份额。与此同时，互联网骨干网上的信息量急剧增加，而思科公司早已捷足先登，为互联网市场提供了能够高速、大规模处理数据的路由器。哪里有竞争壁垒，思科公司就绕道而行，巧妙地躲开了这些壁垒。1992—1994年，思科公司同IBM公司展开合作，在其路由器中增设了对IBM公司SNA协议的支持，同时还和美国电话电报公司等企业展开合作，以确保自己的设备支持电信产业的各种协议，包括异步传输模式和帧中继[注]。

在考察一个企业的成功经历时，很多人都会问：“其成功当中有多少是技术的因素，又有多少是运气的因素呢？”思科公司的案例生动地说明了，各种力量的融合产生的作用比单纯的技术或运气强大得

多。如果没有几次席卷计算机和电信行业的强有力的变革大潮，思科公司估计还只是一家在利基市场上努力求生存的小公司。思科公司的管理者和技术人员善于发现并利用这些变革大潮，而且很幸运地没有犯什么致命的错误。思科公司的主要竞争对手IBM公司在经过长达13年的反托拉斯诉讼之后，拳头正在逐渐缩回。恰在此时，互联网应运而生，加速了思科公司的发展。而且当时业界的多个巨头由于种种原因而备受掣肘，其中包括它们自身的惯性，还包括它们采取了仅仅支持某一个协议或专有协议的战略。最后，变革的速度之快也是其中的一个因素。

寻找变革中的“路标”

海面没有风的时候，水手很难展示自己的技能。同样，在出现产业变革的时候，制定战略的技能就显得弥足珍贵。从前一次变革结束到后一次变革开始的这段时期内，产业结构相对平稳。在这段时期内，后来者很难赶上领先者，领先者之间也很难相互超越。然而，在产业变革之后的过渡期内，竞争对手之间固有的竞争格局可能被打破，而一种新的竞争格局有可能应运而生。

在对变革大潮进行研究时，没有一种简单的理论或分析框架可以使用。我在加州大学伯克利分校读大一时的物理学教授、诺贝尔奖获得者路易斯·阿尔瓦雷茨曾经说过：“这个课程之所以被贴上‘高级’的标签，是因为我们对它还不够了解。如果有一种明确的、经得起考验的理论解释所发生的现象，我们就会把这个课程称为‘初级’物理学。”

研究一个产业的变革或者一个经济体的变革，比研究粒子物理学更加高级，因为要搞明白推动变革的因素并加以预测是一件困难且充满不确定性的事情。幸运的一点是，一个组织的战略不需要完全正

确，只需要比竞争对手的战略更正确就行了。如果你能透过变革的迷雾，比其他人多看到10%的东西，就有可能因此而获得优势。

在大雾中，人们往往会由于没有参照物而失去方向感。因此，在大雾中开车或滑冰是令人紧张不安的事情。当大雾中出现一个可以辨别的物体时，忽然之间就会给人们提供一丝慰藉，因为参照物像“路标”一样为人们指明了方向。在变革的迷雾中，为了帮助你辨明方向，我提出了一些精神的“路标”，每一个路标都是一种值得认真关注的经验之谈或思维方式。

第一个路标界定了由固定成本上涨引起的产业转型，第二个路标界定了管制放松引起的过渡，第三个路标强调了在预测未来的过程中可以预见的倾向，第四个路标指出你需要准确评估当前企业对变革做出的反应，第五个路标则是吸引者状态的理念。

路标一：固定成本上涨

在引起产业变革的各种因素中，最简单的一种是固定成本的大幅上涨，尤其是产品开发成本。这种上涨可能会推动产业整合，因为只有最大的企业才有能力承担固定成本上涨带来的压力。比如，从20世纪60年代开始，胶卷行业逐渐从黑白胶卷向彩色胶卷过渡，业内的领军者在这个时期内得到了加强。对于这次变革，有一种深刻的分析认为，在之前已经成熟的黑白胶卷行业，几乎没有多少因素能刺激竞争者投入巨额资金从事研发工作，因为黑白胶卷的质量已经高于大多数买家的要求。但是改善胶卷质量、降低彩色胶卷的处理难度会给企业带来很大的回报，于是不少企业纷纷着手彩色胶卷的研发工作。然而随着彩色胶卷研发成本的不断上涨，很多企业被迫退出了这个市场，其中包括英国的依尔福和美国的安斯科。这股变革大潮推动了产业整合，只留下了少数几个较大的企业。在整合之后的胶卷行业内，柯达与富士占据了主导地位。

与胶卷行业的变革相似的是，20世纪60年代，计算机和操作系统的开发成本逐渐上涨，推动了计算机产业的变革，而规模较大的IBM公司逐渐在这场变革大潮中占据了主导地位。另外一个相似的案例就是，在发动机行业从活塞发动机向喷气式发动机过渡期间，很多小企业被迫出局，只留下了规模较大、实力较强的三家行业执牛耳者：通用电气、普惠发动机公司和劳斯莱斯。

路标二：管制放松

很多重大的产业变革都是由政府政策的重大变动引起的，尤其是政府放松对某一个产业的管制。在过去30年间，美国联邦政府对很多产业的政策都发生了巨大变动，涉及航空、金融、银行、有线电视、货运以及电信等产业。每一次出现政策变动，有关产业的竞争格局都会发生重大转变。

对于这些政策变动，我们可以从以下几个方面进行总体性分析。首先，政府实行价格管制的目的，往往是在牺牲一部分买家利益的基础上照顾另一部分买家。比如，机票管制在牺牲跨州旅客的基础上照顾地方旅客，电话费管制在牺牲城市客户和商业客户的基础上照顾了农村客户和郊区客户，对银行业的管制是在牺牲普通银行储户的基础上照顾存贷类储户和抵押贷款客户。当出现价格竞争的时候，这些照顾措施很快就会消失，但管制放松后的企业会在差异化消失很久之后努力追求更高的利润。这是因为企业自身存在惯性，对竞争格局有一种固定的看法，还因为它们对真实的成本信息不够了解。实际上，在严格管制下，企业并不知道自己的真实成本是多少，它们会建立复杂的体系来为自己的成本和价格进行辩解，而这些体系甚至使它们自己都无法了解真实的成本。从前被严格管制的企业或者占据垄断地位的企业需要很多年才能甩掉过多的人力和其他成本，并组织会计人员把经常性费用分配给各种活动和产品。同时，这些精神上和会计行为上

的倾向意味着这些企业有可能砍掉一些实际上能赢利的产品线，而投资于一些实际上无利可图的产品和活动。

路标三：可以预见的倾向

在观察变革中发生的事情时，你需要明白在预测未来时总会存在一些倾向，而这些倾向是可以预料的。比如，人们很少会预测一个商业趋势或经济趋势会达到峰值然后回落。如果一个产品的销售量正在上升，人们的预测往往倾向于继续增长，直到增幅逐渐下降到“正常水平”。这种预测对人们经常购买的商品来讲可能是正确的，但对于耐用品而言就差了很远。对于平板电视、传真机和电动割草机等耐用品而言，当它们刚刚推向市场的时候，销售额可能会快速增长，但一段时间之后，当每一个有兴趣的人都购买了之后，销售额就会迅速下降。从这之后，销售额的增长便与人口增长和替代性需求息息相关。

虽然无法准确敲定增幅何时开始放缓，但是峰值的确是存在的，预测也不是难事。实际的情形可能与人们的直觉相反，一种耐用品销售额的增长速度越快，市场饱和的时间也就越早。很多企业管理者发现这些预测令人感觉不舒服，甚至令人坐立不安。一个客户曾经告诉过我：“教授，如果你不把这种悲观的论调去掉，我们就要另请顾问了。”

当人们在变革大潮前预测未来时，另一种常见的倾向是认为未来的竞争将会是“巨人的战争”，认为市场上的执牛耳者将会通过价格战挤垮中小型公司，独霸整个市场。这种预测有时候是正确的，但往往被错误地应用于所有情况。

比如，很多年前，人们就预料到计算机产业和通信产业的趋同现象。在这方面最有影响力的一个预测就是1977年日本电气公司总裁小林宏治提出的C&C概念，即计算机（computers）与通信（communications）。他认为IBM公司收购一家通信线路交换机制造商

和美国电话电报公司收购一家计算机制造商都充分指明了未来的道路。他设想了以计算机系统为支持的电话系统，这种电话能把说出来的句子从一种语言转换成另一种语言。他还预测这两个产业出现趋同现象的同时，集成电路技术也会获得突飞猛进的发展。由于坚信产业趋同，小林推动日本电气公司不断提高计算能力，试图制造出运算速度更快、更加小巧的超级计算机。美国政府当初放松了对美国电话电报公司的管制，部分原因就是为了使其与IBM公司展开竞争。

日本电气公司、美国电话电报公司、IBM公司以及其他大型公司遇到的共同问题是，产业趋同的方式与之前预料的并不一样。就像两个相扑手一样，美国电话电报公司和IBM公司走向了竞技场的中间，准备展开搏斗。然后，脚下的地板似乎塌了，二者都陷入了下面的深坑。两家公司赖以立身的基础在变革大潮中被侵蚀掉了，这些变革潮包括微处理器、软件、计算机产业的解构以及互联网的兴起，它们面对的这种共同命运并不是人们之前预料到的。

1998年，很多权威人士都预测会出现全球性的超级运营商来主导全世界的通信市场，这个超级运营商在复杂的受控智能网络上为全球提供无缝式信息运营服务。美国电话电报公司和英国电信集团共同组建了联合通信服务公司，似乎预示了这种预测的准确性。当然，事实证明，这种预测是不准确的，因为一家公司没有必要在世界各地都拥有自己的网络，这和联合包裹服务公司（UPS）没必要为自己的车辆在全球铺设道路是一个道理。

第三个常见的倾向就是，在过渡时期，顾问和其他分析人士提供的标准建议往往是在制定战略问题时效仿那些当前规模最大、利润最多、股票价格增速最快的公司。或者，他们干脆直接说未来的赢家肯定是，或者极有可能是当前有可能胜出的企业。

• 当政府对航空业的管制放松时，航空公司聘请的顾问们往往会建议它们效仿达美航空公司（Delta）以亚特兰大为中心的轴辐式战略。

但是，对盲目效仿者而言不幸的一点是，达美航空的利润主要来自政府补贴的、从亚特兰大飞往农村地区的短途航线，而这些航线的政府补贴在政府管制放松之后就随之消失了。

•当世通公司（美国第二大长途电话公司）的股票价格飞涨到很高的时候，顾问们往往会强烈建议其客户效仿它，在城市周围设置光纤环网。一个报告曾经指出："当世通公司的网络数量达到目前水平10%的时候，其单位网络的成本就打败了美国电话电报公司。"当沉睡的电话公司苏醒并开始降价时，这种建议就不得不收回了。世通公司后来的结局是破产倒闭。

•1999年，互联网刚刚起步之际，有人建议创造一个雅虎或者美国在线（AOL）之类的门户网站，为用户接入互联网提供指导，并提供一个得到保护的"场地"，把所有互联网用户都赶到这个场地中。有些公司照做了，在其初期战略中极力捕获并传输数据，并盛极一时，但随着互联网的规模急剧扩大，这些公司都逐渐落伍了。

路标四：当前企业对变革的反应

在这个路标中，我们强调了理解当前企业对变革大潮的反应的重要性。一般来讲，我们认为，如果产业结构的过渡有可能削弱这个企业在数十年间积累起来的复杂技术和宝贵地位，那就有可能遭到现有企业的抵制。我们将在第14章中详细讨论当前企业的惯性问题。

路标五：吸引者状态

在思考变革的时候，我发现"吸引者状态"这个理念是很有用的。产业的吸引者状态描述了产业应该如何根据技术因素和需求结构决定自己的运营方式。我之所以用"应该"这个词，是想强调以高效为导向的变化。也就是说，这个产业应该尽力提高自己的效率，满足

买家的需要和需求。清楚地了解到产业的吸引者状态，将有助于我们游刃有余、淡定从容地驾驭变革大潮。

1995—2000年，通信产业正处在非常混乱的发展阶段。思科系统公司提出了“让互联网协议无处不在”的战略愿景，这实际上就是描述了一种吸引者状态。在这个有可能变为现实的愿景中，所有的信息都是以互联网数据包的形式运行的，包括以太网、无线网络、电话公司的ATM系统或者潜艇电缆。此外，所有的信息都将被转化成互联网数据包，包括声音、文本信息、图片、文件以及视频会议。还有一些企业预测未来的运营商将会提供一个智能网络和增值服务，这两个术语的意思就是运营商将会提供特殊的协议、硬件和软件以支持视频会议等服务。相比之下，在“互联网协议无处不在”这个吸引者状态中，网络中的智能因素将会由互联网端点中接入的一些设备来提供，而网络本身只是一个标准化的数据通道。

吸引者状态为一个产业的未来演变提供了方向。这种状态并不一定会成为现实，但它至少代表了一种重力一般的吸引力。吸引者状态与很多企业制定的所谓“愿景”之间的关键区别在于，吸引者状态以行业的整体效率为基础，而不以某一个企业征服大部分市场的愿望为基础。“互联网协议无处不在”就是一种吸引者状态，因为它的效率更高，而且消除了一大堆专有协议带来的边际效应和低效。

在分析吸引者状态时，我们需要额外考虑的两个因素是如何确定哪些因素能推动这种状态的实现，以及哪些因素会阻碍这种状态的实现。推动因素当中，有一种是我所说的示范效应，也就是说，有关买家感受和行为的证据带来的影响。比如，“歌曲和视频只是数据的体现形式”这种理念一度深入人心，但自从纳普斯特公司出现之后，这种理念就被颠覆了。那个时候，数百万人突然认识到一首3分钟的歌曲只是一个2.5兆字节的文件，而且这个文件可以被随意复制、移动甚至通过电子邮件发送给他人。

要想找到阻碍因素的一个例子，请考虑一下电力产业发生的情况。由于大气对于碳化合物燃烧后释放的二氧化碳只有有限的承载力，电力产业的吸引者状态就是发展核电。最简单的办法就是用现代化的第三代或第四代核锅炉替代燃煤锅炉和燃油锅炉。阻碍美国电力产业朝着核电方向迈进的主要因素在于，获得发展核电许可的过程十分烦琐，充满着不确定性因素，每一个阶段都是如此，而且其中涉及地方政府、各州政府、联邦政府以及法院。法国企业仅仅用了5年的时间就拿到了发展核电的许可，而且建立起了一个完整的核电厂，但是在美国，哪怕只是更换锅炉类型，可能也需要10年甚至更久的时间。

在分析报纸产业未来的吸引者状态时，报纸、电视、网站以及其他许多媒体的情况之所以特别复杂，是因为它们的收入是通过间接途径获得的，也就是说主要是通过广告获得的。

报纸产业的执牛耳者《纽约时报》面临的挑战尤其严峻，它每个工作日的发行量大约是100万份。2008年，该报通过征订、报摊销售获得的收入高达6.88亿美元，数额之巨，用来支付其编辑部和行政费用绰绰有余。它面临的问题就是报纸的印刷和配送成本过高，这些成本是其征订收入的两三倍，而且主要是由广告商支付的。到2009年，该报的广告收入开始急剧减少。

导致这种状况出现的因素有两个。首先，读者数量正在减少，因为今天的读者任何时间都可以免费接触到广播新闻，在网上可以免费阅览基本的头条新闻，也可以免费阅读数以千计的专门的博客和评论、分析文章。正如20世纪中叶大城市地区的百货商店都被郊区购物商场和大型折扣零售店夹在中间一样，今天的读者可以跳过传统的报纸，而选择成本较低、更加精彩的阅读材料。其次，报纸的广告费用自从20世纪80年代中期以来一直在下降。今天的广告商钟情更具有针对性的媒体，这种媒体不受人口学因素的制约，而且能够准确定位一个消费者的具体消费兴趣。这就是谷歌公司的力量所在，因为谷歌搜

索引擎能够利用搜索请求的内容来确定其用户的兴趣是什么。在这种变革大潮中，传统报纸只会遭受损失。

新闻媒体可以从三个维度进行区分：从地理层面上来讲，可以分为世界级、国家级、区域级、地方级等；从发行频率来讲，可以分为小时型、每日型等；从深度来讲，可以分为标题型、专题报道型、专家深度分析型等。我认为，无论从上述哪个维度来分析，新闻媒体的吸引者状态都必须提高专业性，增强自身的特色，而不能泛泛地面向所有读者。由于电子资讯越来越多，传统报纸不能继续把地方新闻、国家新闻和世界新闻拼凑在一起，然后再加上天气预报、体育、漫画、猜谜语、观点和个人建议。我认为，随着我们逐步迈向这种吸引者状态，传统的每日发行量较大的报纸将会逐渐消失。地方新闻媒体和更加专业的新闻媒体将会继续存在，甚至会发展得更好。《纽约时报》和《芝加哥论坛报》面临的战略挑战不是尽快实现网络化运营或者增加广告量，而是分开执行各项行动。

在这种各项行动混为一体的吸引者状态中，如果某家日报能比现在的《纽约时报》花更少的行政开销务实经营，并且报道地方新闻、天气和体育资讯，那它可能还会有市场。也许深度新闻分析和调查文章最合适的载体是周刊，它最终会通过电子邮件发送给读者，而且一个月后也可以免费从网上获取。相比之下，国家新闻和世界新闻最适合发布到网上，尤其是发送给移动接收平台。建立有线新闻台将会是一个有趣的补充。同各国首都的报纸和独立记者之间建立合作伙伴关系将会非常有助于削减成本。在这种战略中，可以利用《纽约时报》的品牌作为议价的筹码。此外，商业新闻、政治新闻、科技和艺术新闻也具有相似的网络化发展机遇。

在转向网络化运营模式之前，传统的大型报纸需要更加注重从多样化的来源和多个作者那里汇总信息，而不能仅仅依靠自己的记者。成功的网络新闻媒体能够为客户提供经过仔细挑选的链接，让读者通

过这些链接打开文章、故事、博客和评论。到目前为止，对于网络新闻媒体而言，除了广告之外，还没有其他成功的在线收入来源。网络广告以用户的人口统计信息和在搜索过程中显示的兴趣为基础，这种广告的针对性越强，广告媒体就越有能力收取更多的广告费用。

---

1. 利基市场（niche market），指的是被市场中占据绝对主导地位的企业忽略的、高度专门化的需求市场。——译者注

2. 此书简体中文版已由中信出版社出版。——编者注

3. 帧中继（frame relay）是一种用于统计复用分组交换数据通信的接口协议，分组长度可变，传输速度为2.408兆字节/秒或更高，没有流量控制也没有纠错。——编者注

第14章　利用惯性

要在一家复杂的公司中搞变革是一项严峻的战略挑战。领导者必须判断本企业惯性和熵的原因以及影响，制定明智的变革指导原则，设计出一套连贯的行动，改变工作日程、文化、权力结构和影响力。

超级油轮紧急制动时，即使将发动机紧急改为倒挡，也需要再滑行一英里才能停下来。这种对改变产生阻力的属性就是惯性。在商业领域，惯性是指企业不愿意或没有能力适应不断变化的形势。要改变一个企业基本的运营模式，即使不遗余力地实行变革方案，也需要很多年的时间才能做到。

如果一个企业里只存在惯性的问题，那当企业充分适应了环境变化之后，只要外部环境保持不变，它就能健康且高效运行。但是，企业还有一个问题，就是熵的问题。在科学领域，熵被用于衡量一个物质系统中的失序程度，热力学第二定律也明确指出熵在单独的物质系统中总是上升的。同样，管理不力的组织往往更容易缺乏组织性和集中性。由于熵的存在，即便战略或竞争环境没有发生变化，领导者也必须始终维护企业的宗旨、形式和方法。

惯性和熵对战略有几个重要的启发意义。

•成功的战略在很大程度上利用了竞争对手的惯性和低效。比如，网飞公司（Netflix）之所以能超越百视达公司（Blockbuster），就是因为后者不能或不愿放弃自己在零售店营销方面的优势（百视达公司现已倒闭）。尽管微软公司在手机操作系统方面捷足先登，而且占据领先地位，但它对这种软件进行改进的动作非常缓慢，从而给竞争

对手创造了机遇，苹果和谷歌于是抓住机遇抢占了这个领域。了解对手的惯性与了解自己的优势具有同等的重要性。

•一个企业遭遇的最大挑战可能不是外部威胁或其他企业享有的发展机遇，而是自身惯性和熵的影响。在这种情况下，企业的工作重点就是自我革新。要在一家复杂的公司中搞变革是一个严峻的战略挑战。领导者必须判断本企业惯性和熵的原因以及影响，制定明智的变革指导原则，设计出一套连贯的行动，改变工作日程、文化、权力结构和影响力。

惯性

一般而言，企业之所以存在惯性，无外乎以下三个原因：工作日程惯性、文化惯性和代理惯性。对于那些希望弱化自身惯性的企业，以及对于那些试图攻击反应迟钝的对手的机构而言，每个原因的内涵都有所不同。

工作日程惯性

任何一家大型企业的核心活动必然是有节奏地开展采购、加工和商品销售等标准活动。更具有自主意识的行为虽然不太有节奏，但也是循着明确的路线开展的。费尽力气追逐一个重要的新客户、制造新设备以及制定规划等活动也是有章可循的。大凡具有一定规模和历史的企业，都会在长期发展历程中积累大量的知识和经验，这些都会纳入其工作日程。所谓工作日程，就是人们做事的方式。这些工作日程不仅将人们的行为局限于自己熟悉的方面，还过滤并塑造管理人员看待问题的视角。一个企业的标准工作日程和工作方法能够保留传统的信息分类方法和处理方法。

一旦企业外部突然发生冲击，比如石油价格上涨两倍、微处理器诞生、政府对电信产业的管制放松等，标准化工作日程带来的惯性就会显现出来，因为这些外部事件改变了有关产业的竞争基础，原有工作日程与新形势的要求出现脱节现象。

从1978年开始，美国政府逐步放松对航空业的管制，这就给那些工作日程存在惯性的航空公司构成了严重的外部冲击。航空公司的管理日程和竞争理念都是在数十年的强力管制时期逐步形成的。管制放松之后，很多限制性因素不存在了，而在管制放松之后的前几年里，航空公司的应对之策都是基于以往的经验和惯例，无法根据新形势及时做出调整。

航空业管制放松两年之后，我应美国大陆航空公司（Continental Airlines）的邀请，协助其解决诸多战略问题，包括购置新机的问题。它原本拥有一个大规模的DC－10[注]机队，正打算斥资4亿美元购置新机，希望我能协助他们研究一下这个举措的可行性。公司首席执行官阿尔·费尔德曼也是刚刚加入该公司，他之前在边疆航空公司（Frontier Airlines）担任首席执行官时就大力拥护政府放松对航空业的管制。

在持续数十年的管制时代，机票价格与航线分配都受到政府调控。各家航空公司之间的竞争无法完全展开，所谓竞争基本上都是围绕公司形象、机上餐饮以及个性化服务等细枝末节做文章。在航空业，衡量航空公司价值产出的标准单位是有效座位里程（ASM）。乘客坐下之后，飞机升至32000英尺的高度，每飞行一英里创造的价值就是一个有效座位里程。航空公司每个有效座位里程的运营成本与航线长短成反比，因为很多飞行成本都是固定的，包括飞机的维护费、折旧费、清洗费以及机上餐饮费，连一些机组人员的费用也是固定的，而与航线长短无关。因此，航线越长，每个有效座位里程分摊的固定费用越少，航空公司的运营成本就越少。比如，从洛杉矶到菲尼克斯，

飞行距离是367英里，每个有效座位里程的飞行成本大体维持在0.22美元；从洛杉矶到底特律，飞行距离是2000英里，每个有效座位里程的飞行成本仅有0.09美元。在管制时代，美国国会希望增加前往小城市的航班，于是民用航空委员会（CAB）给短途航线设定了低于运营成本的机票价格，并强令航空公司飞短途航线。短途航线造成的损失由长途航线的利润来弥补，因为民用航空委员会给长途航线设定了高出运营成本的机票价格。当然，民用航空委员会肯定也会迫使航空公司同时选择长、短途航线。

在与大陆航空公司一个小团队进行讨论时，我提出了对航空业短期内发展状况的看法。我的分析是，航空业管制放松后，机票价格与运营成本之间的联系必将更加密切。短途航线的机票价格和利润空间将会上涨，而长途航线的机票价格和利润空间将会下降。这种情况也就意味着，航空公司要想赢利，只有通过两个途径：第一，建立低成本运营结构；第二，巧妙地利用竞争空间有限的短途航线。当时的航空业中，一种占据主导地位的观点认为，低价战略将会吸引很多普通旅客，但商务旅客对价格的敏感度依然比较低。我对此的看法却不同。商务旅客固然想要班次频繁、便捷舒适的旅行，但大多数情况下，商务旅客坐飞机都不是自己出钱，而是他们的雇主出钱，因此雇主对于旅行成本的在意程度可能超过对舒适性的在意程度。商务旅客虽然渴望舒适，但他们的雇主愿意为此出高价吗？我认为，如果长途航线的机票价格下降，雇主是不愿意为了让员工舒适地旅行而出高价的。我预计即便上座人数增加了，机票价格和利润空间也会降低。

这种观点与航空业管制放松之后出现的主流观点截然相反。长途航线向来都是有钱可赚的航线。就在几个月之前，联合航空公司（United Airlines）精力充沛的首席执行官迪克·费里斯还向华尔街的分析人士高调表示，他的战略是取消短途航线，集中精力搞有利可图的长途航线。他推动联合航空公司斥资30亿美元打造新的长途飞行机队，建立以芝加哥为中心的航线结构。布兰尼夫国际航空公司

（Braniff International）为了应对新形势的要求，也忙不迭地推出了新的长途航线。我希望我们的分析能够让大陆航空公司采取更加明智的做法。

但对我的建议，大陆航空公司执行委员会并不是照单全收，其高层领导反馈回来的意见是：“你搞错了。我们已经建立了一个规划模型，知道东海岸与西海岸之间航线的机票价格肯定会涨，绝不会跌。问题是我们应该采购哪一种飞机，是波音、空客还是道格拉斯飞机呢？”

在这种时刻，人们永远都无法确定自己的想法是否正确。也许有些因素我没有考虑到。预测长途航线机票价格上涨的那个规划模型到底是什么呢？我花了一周的时间才彻底搞明白这个模型及其预测，它的观点非常明确：当前长途航线的机票是失衡的，预计肯定会上涨。

大陆航空公司的规划模型是一个名为“波音机队规划师”的计算机应用程序。该程序由波音公司提供，旨在协助航空公司就设备采购问题进行决策。给定一个航线结构和设备描述，它就能计算出运营成本，并输出它所预计的财务报表。大陆航空公司使用的是道格拉斯飞机，但这个模型知道所有主要飞机的操作特点。

我坐在财务办公室，听专家解释这个模型是如何运作的。要使用这个模型，我们必须告诉它要飞哪些航线，预计市场份额，并明确说明飞机的特点。该程序就把这些信息同运营成本数据结合在一起，计算出每个有效座位里程的运营成本。它首先估算出上座率有55%，接着又估算出资本收益率是12%，并预测了机票价格。根据其估算，机票必定要涨，而不会跌。

我半信半疑：“这就是模型预测的机票价格吗？但这只是成本加上利润而已。”

这位专家冷冷地说："这个程序我们已经用了很久了，它一直很可靠。"

我很震惊，问道："这些数据会怎么使用啊？这是给谁用的？"

他说："这些数据，还有其他一些数据，都是给民用航空委员会作为参考的。"

在航空业管制时期，大陆航空公司之所以采用这个机票预测系统，就是为了在同民用航空委员会谈判时提出机票建议，并为机票价格辩护。但是在管制放松之后的新时期，公司竟然还在使用这个系统。这种预测过程全然没有考虑到竞争、供给、需求、运载能力以及市场力量等因素。在成本基础上增加一点利润，就是它预测的价格。**它的"预测"内容是民用航空委员会在设定价格时的所作所为**。"波音机队规划师"是很不错，但除非有一个管理者能保证当你的上座率为50%时，资本收益率肯定能达到12%，这个应用程序才能用来预测价格。

尽管航空业管制时代已经渐行渐远，大陆航空公司首席执行官那番关于公司新的竞争精神的慷慨陈词、高管昂扬进取的姿态、该公司的规划日程、定价日程以及营销日程却都还在遵循管制时代的做法。该公司新的竞争精神纯粹是冒失莽撞，没有任何技术含量，着实乏善可陈。

后来，我又用了一个月的时间，发现了管制时代遗留下来的一个经验式做法。由于民用航空委员会在设定机票价格时，能够确保航空公司的资本收益率达到12%，这实际上也就保证了航空公司的债务利息能够及时偿还。银行方面一般都会将航空公司的贷款认定为风险较低的信贷，这对航空公司采购新机的态度产生了巨大的影响。航空公司从螺旋桨飞机过渡到喷气式飞机，从窄体飞机过渡到宽体飞机，为了购买新飞机，无不是花了数十亿美元，导致航空业的运载能力大大增

加。在一个正常的行业中，如果所有竞争者纷纷将新设备投入运营，那将迫使价格下跌，各竞争者也会遭受重大损失。而且在一个正常的行业中，除非市场需求显著增加，否则各竞争者不可能同时增加产能。但是在航空业，民用航空委员会却横插一脚，推高了价格，在运载能力过剩的时期仍然抬高价格。管制时代航空公司采购新机并不是一个战略问题，那时一个简单的规则就足够了：**当其他人采购新机时，你也采购**。

管制放松意味着原来的经验已经过时了。**“飞长途航线”“票价收入将会超过总成本”“当其他人采购新机时，你也采购”的思想今后行不通了**。1979—1983年，美国主要的航空公司依然实行老一套做法。1981年，美国联合航空公司、美利坚航空公司和东方航空公司[注]总共损失了2.4亿美元，而那些飞短途航线的航空公司都赢利了，比如达美航空公司、边疆航空公司和全美航空公司（US Airways）等。在之后的20年间，只有西南航空公司一直在赢利。1984—1985年，长途航线的机票价格下降了27%，短途航线的机票价格上升了40%，赚回成本是绰绰有余的。我们那个团队当初的分析是基本正确的。这并不是什么高精尖的科学，而是与长期以来的经验和管理截然相反。

做出正确的预测并非总是能帮助决策者。大陆航空公司曾经遭遇过一次大规模罢工，将管理层的注意力从市场研究上吸引走了。当机票价格未涨、损失渐增时，采购新机的计划也泡汤了。当时，得克萨斯航空公司的企业家弗兰克·洛伦佐发起了一项针对大陆航空公司的恶意收购。大陆航空公司的高层简直不敢相信，小小的得克萨斯航空公司竟然能收购自己这家大型航空公司，但到20世纪80年代末，美国企业管理人士接受了这种想法。沮丧懊恼、暗自绝望的大陆航空公司的首席执行官阿尔·费尔德曼于1981年8月在办公桌前举枪自尽。

1982年，弗兰克·洛伦佐通过反向并购[注]将大陆航空公司与得克萨斯航空公司合并。一年之后，这家新公司破产，部分原因是它采取

了将飞机与原来的工会合约分离的策略。1986年，一家新的大陆航空公司涅重生，不久兼并了边疆航空公司、人民捷运航空公司（People Express）和纽约航空公司（New York Airways）。1990年，弗兰克·洛伦佐卖掉了他的股份。

＊＊＊

由于过时或不恰当的工作日程引起的惯性可以纠正过来，障碍就在于最高管理层对问题的看法是什么。如果高层领导者坚信有必要采用新的工作日程，那么变革很快就会推行。要实行变革，标准的途径包括从工作方法先进的公司聘请管理者、收购工作方法比较先进的公司、聘请顾问，或者直接重新设计公司的工作日程。无论采用哪种途径，可能都免不了要吐故纳新，换掉那些多年来使用过时方法的人，并围绕着新的信息流模式改组企业内部的各业务单元。

企业文化惯性

1984年，我近距离接触了那个时代企业文化惰性最大的公司之一，即美国电话电报公司。这家公司开发的Unix多用途操作系统为今天的开源Linux操作系统和苹果公司的Mac OS X操作系统奠定了基础。按理来讲，这样的公司应该成为市场上的重要力量，尤其是在计算机通信领域。被该公司聘请为战略顾问之后，我便开始和他们共同研究与新产品开发及计算机通信战略有关的问题。

我帮助美国电话电报公司拟定的战略包括以美国电话电报公司的品牌开发关键软件包。另外，我们计划将这些软件包和扩展模块同其“通信计算机”一起销售（1983—1984年，互联网还处于学术研究阶段。1986年，得益于美国国家科学基金会的资助，国家互联网主干网才开始起步）。最后，我们计划为个人计算机平台开发一款较为简单的Unix操作系统，使其具备支持图形用户界面的功能。

我与这家公司合作时，有高管向我透露了一个他们觉得很尴尬的秘密：公司的产品开发能力不足。是的，该公司拥有一个令人骄傲的贝尔实验室，研发了晶体管、C语言以及Unix多用途操作系统，是深入探索自然本原的佼佼者，但它在制造可用的消费品方面的能力则比较欠缺。我听到的一个故事是关于移动电话的。从1947年开始，美国电话电报公司就开始研究移动电话的基本原理。然而，1977年第一次进行市场测试时，该公司不得不使用摩托罗拉的设备。

另外一个故事是关于信息传视系统（videotex）的。1983年，美国电话电报公司与美国第二大报业发行集团奈特·里德合作，共同建立了一家合资企业，以测试Viewtron信息传视系统。这个系统能够以文本形式，将新闻、天气、航班、比赛得分以及社区信息等资讯发送到居民家中的电视屏幕上。但贝尔实验室甚至无法交付能够满足测试市场的简单需求的软件。最后，运行这个系统的软件是由奈特·里德的一家小型分包公司（Informat）解决的。

在这方面，我自己也有体会，这个体会与通信计算机有关。这种计算机是通过调制解调器与网络服务连接起来的个人计算机，当时距离互联网的普及还有10年的时间。我希望能向该公司的高级管理层说明通过计算机销售软件的重要性，这种销售模式就像一个梯子：第一层是游戏，第二层是实用程序，第三层是计算……我们同贝尔实验室讨论能否考虑以个人计算机为基础展示这种界面，他们说这需要300万美元，项目为期两年。我推荐了一个比较简单的方法，结果贝尔实验室的一位代表却说："不要干预我们的设计权。"我沮丧之余，只用了三周就写好了演示代码。

美国电话电报公司的问题不是个体能力欠缺，而是文化惯性问题，即工作规程和思维惯性。贝尔实验室做的是基础研究工作，而不是产品开发工作。让他们研究演示代码，他们的反应就像要求波音公司的工程师设计玩具飞机一样。和在一所大学里一样，少数几个天才

取得突破后，另外数千人的辛勤思考就得到了慰藉。美国电话电报公司在垄断市场的数十年间，这种文化逐渐发展。现在，由于政府管制放松、竞争加剧以及计算机和数字通信市场的大众化，原有的工作方式就严重阻碍了企业的活动。更糟糕的是，整个系统存在的大范围的惯性没有得到及时纠正。该公司很多高级经理并不真正懂技术，当然也无法彻底理解或明白自身的问题。而真正有远见的人也改变不了贝尔实验室的特点，这个实验室一直是美国研发领域的明珠，有人还曾经获得过诺贝尔奖。

1984—1985年，我在美国电话电报公司所做的战略工作都白费了。由此我总结出的教训是，如果一家公司缺少重要的能力，其研发工作又受到根深蒂固的文化的阻碍，那么再好的产品市场战略也没用。我帮他们拟定的看似明智的目标其实也没有可行性。至少10年以后，该公司才会裁员，其工程人员才会具有充分的灵活性，并支持竞争战略方面的工作。

1996年，美国电话电报公司旗下的西部电气公司（Western Electric）和贝尔实验室的一大部分都被剥离了出去，组成了美国朗讯科技公司。华尔街喜欢这家新公司，在无法赢利的事实明朗之前，将其股价从每股8美元推高到每股80美元。结果到2002年，其股票跌到不足每股1美元。法国电信设备制造商阿尔卡特于2006年同朗讯合并。此后，阿尔卡特－朗讯的股票市值下跌了70%，主要原因就是朗讯业务的损失。

＊＊＊

我们使用“文化”一词表示社会行为和社会意义中一些稳定而不易改变的元素。人们对于企业文化的信奉力度远远低于对民族、宗教或种族的信奉力度。但如果认为企业文化可以被迅速或轻易改变，那就太危险了。

打破企业文化惯性的第一步是精简，这有助于消除复杂的工作日程、工作程序以及部门间隐性的交易等掩饰浪费与低效的因素。消除多余的管理，终止不必要的业务，可以把它们卖掉、关掉或者外包出去。协调委员会等机构应该解散，较为简单的公司结构能够更加清晰地暴露出落后的部门、低效和不良做法，而这些因素在管理体制过于复杂和个人利益色彩太浓的情况下是看不清的。

在第一轮的精简之后，有必要打破原有的经营格局，然后进行重组。这是在经营机构之间基本上没有业务交叉、不需要密切协调的情况下方可采取的举措。打破固有格局有利于消除政治同盟，减少交叉补贴现象，即一个部门的收益被用来补贴其他部门的亏损，有利于企业领导层考察更小部门的业务和业绩。经营格局被打破并进一步精简之后，接下来就要进行分类。有些部门可以关闭，有些需要修修补补，有些则会成为新结构的核心。在对各部门进行分类时，必须以业绩和文化为基础，业绩不错而文化糟糕的部门对其他部门的影响是你承受不起的。其中，经过修补的部门必须进行变革和革新。

改变一个部门的文化意味着改变其成员的工作准则和与工作有关的价值取向。这些准则都是小型的社会团体制定、秉持并每天执行的，也已得到团体中地位较高的成员的默许。一般来讲，要改变一个团体的文化，必须换掉这个团体的领导者，由那些有着不同的准则和价值取向的人来代替。如果设定了一个充满挑战性的目标，就会推动这个过程的进展。这种挑战的目的不是为了获得业绩，而是为了在这个团体内部建立起新的工作习惯和工作日程。

一旦大多数经营机构都实现良性运作，就需要建立新的协调机制，并扭转在破除惯性过程中出现的矫枉过正现象。

代理惯性

在变革大潮中，企业反应不够灵敏并不总是表明其工作日程惯性太强或企业文化出现僵化，它们之所以选择回避，有可能是因为应对变革的话，当前仍然有利可图的一些业务就会遭到削弱。这些业务的利润之所以能够长期维持，就是因为客户存在惯性，如果把客户视为委托人，那么企业就是代理者，企业的惯性就相当于某种形式的代理惯性。

下面我们举个例子。1980年，美国的银行最优惠利率高达20%。当时美国政府刚刚放开货币市场的开户管制，银行是如何应对的呢？小型、新开的银行为了寻求零售业务的增长，乐于提供这种高利率的储蓄账户，但是很多拥有固定客户的老牌银行却不大乐意这么做。如果客户灵活多变，迅速转向那些提供较高利率的银行，那么这些老牌银行也不得不提供较高的利率，否则就会被迫出局。但是，客户却都很忠诚，导致银行出现了代理惯性。

那时，我正担任费城储蓄基金会（PSFS）的顾问，曾经问过其储蓄利率结构。一位副主席想找到描述利率较高的货币市场账户的宣传册（不过最后还是没找到），他说："我们的储户一般是退休人员，不是很有经验，他们的存款至少能给自己带来5%的利息。"他的意思是他可以把储户的钱全都贷出去，贷款利率是12%甚至更高，但只付给储户5%的收益。一些储户当然会弃之而去，但是大多数人不会这么做，因为他们继续把钱存在这儿的收益是巨大的，也就是说，他们的惯性会得到很大的回报。这对竞争对手的重要启示就是，对手即便想从费城储蓄基金会挖储户，也不会引发储户的任何回应。

下面再看一个电信行业的例子。在贝尔电话公司，各分公司服务的企业客户的数量不尽相同。随着互联网的问世，哪些地区的分公司会率先为客户提供数字用户线路（DSL）服务呢？当时，电话公司为企业客户提供服务主要是通过T1通信线路，速度为1.5兆字节/秒，月租金大约为4000美元。1998年，DSL的速度大约是T1线路的1/3，但价格

却是T1线路的1/30。也就是说，客户可以用3个DSL复制一个T1线路，而费用只是T1线路的1/10。为了维持利润丰厚的T1线路业务，纽约、芝加哥、旧金山分公司索性不提供DSL服务。每年这些电话公司10%左右的企业数据业务都会被新兴企业抢走，这些企业包括世通公司、跨媒体通信公司（Intermedia Communications）以及数十个竞争性的本地交换运营商（CLEC），但T1业务的高利润远远多于丧失的利润。

电话公司的惯性实际上也是一种代理惯性，这种惯性出现的原因是客户更换供应商的速度慢，即便在服务价格存在巨大差异的情况下也不急于更换。这种代理惯性愚弄了数以百计的企业和投资者。“新网络”运营商疯狂的扩张速度被视为竞争优势的证据，引起投资热潮，推动股价上涨。当贝尔电话公司终于在2000年采取应对举措的时候，泡沫破灭了。一旦真正的竞争展开，本地交换运营商纷纷溃败，无一幸存。

* * *

当企业认识到应对变局比固守传统业务更为重要时，代理惯性就会消失。这种情况可能忽然之间就发生了，正如1999年之后电信行业的情况一样。从沉睡的企业那里抢业务的那些新企业可能忽然就发现自己的盈利消失了。这种影响可能被放大，因为甩掉原有运营商的那部分客户对价格非常敏感，一旦原有的运营商采取应对举措，为其提供了价格更低、质量更高的服务，这些客户就会毫不犹豫重新选择原有的运营商。

从另一方面讲，一旦后来居上的那些企业能够成功削减自己的成本、培养客户的忠诚度，并与新发展客户建立牢固的合作关系，那么原有企业即使回归到竞争姿态，可能也无法挽回已经失去的客户。

熵

熵的作用是不难发现的。美好的艺术品会随着时间的推移而掉色甚至碎裂，只有那些技艺娴熟的能工巧匠才能恢复其原先的光彩。驱车行驶在郊区的公路上，很容易发现一些长期无人维护的房子。花园里杂草丛生，门上的油漆脱落。同样，人们也可以很容易感觉到管理不严密给一个企业带来的后果：它的产品线集中性越来越差，在多样化的过程中丧失了重点；产品价格定得很低，以取悦销售部门；船期表[注]太长，只会让工厂从中得利。公司利润被高管们以奖金的形式据为己有，而他们的唯一功劳就是在公司内部竞争中依靠运气和资历打败了其他人。

对于管理者和战略顾问而言，熵可是一个好消息。尽管战略顾问们嘴上说了很多高深莫测的理念，但他们最基本的任务还是破除企业的熵，即清除每一个企业的花园中存在的废物和杂草。

登氏公司案例

1997年，卡尔和玛丽亚·登顿夫妇聘请我研究他们那个家族企业登氏公司的整体业绩和价值。登氏公司经营的园林景观用品连锁店分布于美国的4个州，该公司的历史可以追溯到20世纪30年代。当时，很多零零散散的园林景观用品零售店为了共同应对“大萧条”的危机而联合了起来。起初，登氏公司的服务范围只限于农村地区，经过多年的发展，其服务范围已扩展到了城市远郊地带。登氏公司旗下28个零售商店虽然冠以3个不同的品牌，但运行模式实际上非常相似。每个专卖店都设有零售区，主要销售园林用品和工具，另有一个大型的户外区，则出售绿植、树木、土壤和景观美化材料。登氏公司全资拥有其中的20个零售商店，并出租了其余8个。

卡尔和玛丽亚·登顿非常热爱园艺事业，他们的家就足以为其公司的产品与服务打广告。在他们家里，空气中弥漫着浓郁的花香，一条人工小溪蜿蜒其间，水底遍布着大小不一的石子。在一棵繁茂的橡

树下，我们讨论起他们的公司。他们表示希望完善公司的结构，之后将其交给孩子们打理。他们给了我一张光盘，里面存储了各个零售店以及整家公司最近5年的财务资料。

通过分析财务报表，我逐渐由繁及简，透过层层的复杂现象理出了一些头绪。他们感觉迷茫的主要原因在于对待资本的标准上。该公司在衡量每个零售店的资本收益率时，犯了把苹果和橘子混为一谈的错误。1950年购买的店，每英亩的成本是5000美元，1989年购买的店，每英亩则要95000美元。在计算这些零售店的投资回报率时，老店的盈利看起来远远超过了新店。这种衡量企业业绩的方式混淆了零售业与房地产的投资收益。

为了按照统一标准衡量各个零售店的营业利润，我建议采用新指标，我称之为经营所得（GTO）。这个指标考虑到了各种差异，可以用于衡量多个零售店的经营状况。登氏公司旗下的零售店中，经营所得最高的每年多达105万美元，最差的则是赔了97万美元。因此，关掉这个拖后腿的零售店就等于每年创收97万美元。公司整体的经营所得仅有32万美元，而账面上显示的则是另一番场景，因为上面显示登氏公司净收入为800万美元。

我给卡尔和玛丽亚·登顿夫妇准备了下面这张图（见图14－1）。为了制作这个图，我按照经营所得由高到低的顺序对各个零售店进行了排名，第一个零售店是经营所得最高的，第28个零售店是经营所得最低的。每个柱表示该零售店的经营所得与前几个零售店的零售收益的总和。因此，最左边的那个柱代表着经营所得最好的零售店，其每年的经营所得高达105万美元。从左数第二个柱代表第一个零售店的经营所得加上第二个零售店的经营所得，累计为105万美元+63万美元=168万美元。从左数第三个柱代表的零售店的经营所得是50万美元，因此这个柱代表的就是前三个零售店的经营所得的总和，即105万美元+63万美元+50万美元=218万美元。从第4个零售店到第14个零售店，累

计经营所得增加了250万美元，达到最高点，为468万美元。但是，从第15个零售店开始，经营所得就开始出现负值了，累计经营所得受到拖累开始下跌。实际上，从第15个零售店到第28个零售店，累计经营所得为－440万美元，几乎抵消了前14个零售店的经营所得做出的贡献。从这个图中你可以看出，**第一个零售店的经营所得甚至超出了整体的经营所得。**

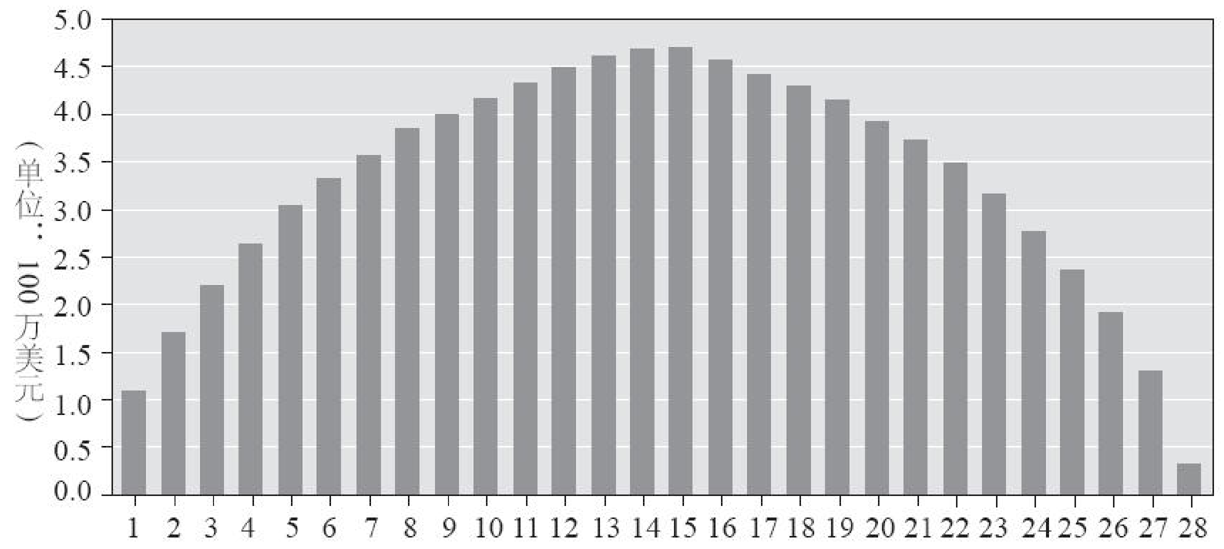


图14－1 登氏公司调整后累计经营所得

我把这种图称为拱状图。只要你能把利润或收益分配给单个的产品、零售店、地区、部门或者一个整体中的其他组成部分，就能制作拱状图。我制作的第一个拱状图是为了分析西部电气公司在管制时代的产品结构。自那之后，我多次看到这种图的应用，并且在多个场合协助制作过这种图。我曾经运用这种图来研究军事基地是否需要关闭的问题，以及索尼、贝尔电话公司等多种情况。如果各个组成部分之间没有交叉补贴，即一个部门的收益没有被用来补贴其他部门的亏损，那么柱高会平稳上升到最高点，而不会出现下跌趋势。但是，如果一些业务、一些产品或者一些零售店出现亏损，需要借助其他业务、其他产品或其他零售店的收益来补贴，那就形成了真正的拱状图，即柱高首先一路上升并达到顶峰，然后由于亏损业务拖累了整体利润，导致柱高开始下降。

如果各个业务之间相互分离，没有什么关联，那么长期维持的拱状图就表明该公司缺乏完善的管理。通过这种方式，可以看到熵对于企业的影响。在登氏公司案例中，各个零售店之间的交叉补贴现象由于不合理的衡量体系而被掩饰住了，并且在制度化之后得以长期维持。例如，用于衡量空间和土地成本的指标存在严重缺陷并扭曲了统计结果，登氏公司在衡量各个零售店的每月、每年的业绩时使用的指标是“企业经营利润”，这个指标忽略了支付给员工的奖金和红利。因为奖金与红利的标准是由公司管理层，而不是由各个零售店的管理者制定的，所以不应该把这部分支出平均分摊到各个零售店上。但很多年过去了，由于熵的效应越来越明显，各项制度逐渐趋于僵化，不合理现象逐渐制度化，奖金支付的性质逐渐接近于员工的应得福利，其实是在公司的整体利润的基础上支付的，结果就形同于利润较高的零售店拿出自己的钱补贴给了利润较低的零售店。

卡尔和玛丽亚夫妇看到我的拱状图非常震惊，玛丽亚说：“你不会建议我们关掉一半的零售店吧？”

我回答说：“当然不会，但关掉效益最差的几个零售店还是很可行的。如果这样做了，并改善另外8个业绩不良的零售店，你的总收入将会翻一番。”

改善业绩不良的零售店需要两年的时间才能完成，方法就是直接的数据驱动型管理和最佳做法的转移。在登氏公司案例中，关键的一环就是弄清楚为什么一些零售店的业绩好，而另外一些零售店的业绩差。每平方英尺的销售额是业绩的主要推动因素，我们发现，这个指标受到多重因素的影响，其中包括零售店的地理区位、距离竞争对手和家居建材零售商家得宝（Home Depot）的远近、苗圃布局以及景观展示方式等。我们发现，业绩较好的零售店的布局已经摆脱了传统的网格式布局，看起来更像一个花园，它们不仅标出了各种花木的名称，还对其进行详细的描述，并给出了栽培及与其他花木搭配种植的

建议。花木搭配展示相得益彰，很有吸引力，容易促成冲动性购买行为。景观美化用具也不是简单地堆放在一起，其摆放方式是根据用途精心安排的，让客户一眼就能看出把这些工具买回家后该如何使用。商店、花圃和景观美化设备展示区的销售活动都是相互独立的，因为不同场合的活动需要的销售人员应该具有不同的知识背景。

经过两年的调整，登氏公司的经营所得从原先的10万美元增加到了500多万美元，其账面利润也翻了一番。在增长的那部分资金中，一半是因为关掉了5个业绩不良的零售店，一半是因为该公司实行了一个推广最佳做法的计划。这种改善与企业家的远见卓识无关，也与创新无关。一切只是因为管理得到了改善，过去多年由于熵的作用而累积起来的无序和浪费因素得到了清除。

规划并管理好一个花园比锄草更有趣、更刺激，但是如果不能经常锄草和维护，那么花园的形态，也就是在自然的基础上修剪出的特殊秩序，就会逐渐退却、消失。

通用汽车公司案例

在通用汽车公司的早期发展阶段，阿尔弗雷德·斯隆通过完善制度给企业带来了秩序，但这种秩序随着时间的推移而逐渐退化，这种退化过程就体现了熵对企业的影响。在这个过程中，透过管理不善引起的种种后果，你可以更加清楚地看到有效管理的价值。实际上，人力资源如果管理不善，就会出现日益无序、分散和界限模糊的总体趋势。如果你无法接受这种趋势，就不能充分理解管理者日常工作的价值。

1921年，福特公司已经围绕着T型车建立起了庞大的汽车制造业务，在美国汽车市场上占据62%的份额。福特公司的成功主要是T型车价格低，而且T型车的每一个制造流程都代表着世界一流水平。

当时，通用汽车公司的规模比福特公司小得多，是通过多次兼并逐渐壮大起来的。1921年4月，通用汽车公司总裁皮埃尔·杜邦让时任副总裁的阿尔弗雷德·斯隆着手研究该公司的“产品战略”问题。当时通用汽车公司拥有10条产品线，总共占据美国汽车市场12%的份额。从图14－2中可以看出，通用汽车公司的雪佛兰、奥克兰、奥兹莫比尔、谢里登、斯克里普斯－布思以及别克这几个分部推出的汽车都在1800—2200美元。其他品牌都没能够明确一个足以同福特T型车（售价495美元）相竞争的策略。此外，雪佛兰、奥克兰和奥兹莫比尔这三个分部亏损十分严重。

两个月后，斯隆向该公司执行委员会提交了他的产品策略：“通用汽车的产品线应该系列化，也就是说，应该从整体角度妥善考虑产品线中各款汽车之间的相互关系。”具体地说，他想“在某个价格下以质取胜，而在这个价格之上要以价取胜”。斯隆的方案不仅降低了其策划价格，也给每个品牌划定了一个价格区间。这个新政策大大减少了公司各品牌之间的竞争和产品线混乱的情况。在斯隆的理念指导下，雪佛兰、别克和凯迪拉克这三个品牌的汽车呈现出明显的差异化，不会让人混淆。看看图14－3，你就能发现斯隆方案的逻辑和实施的顺序。

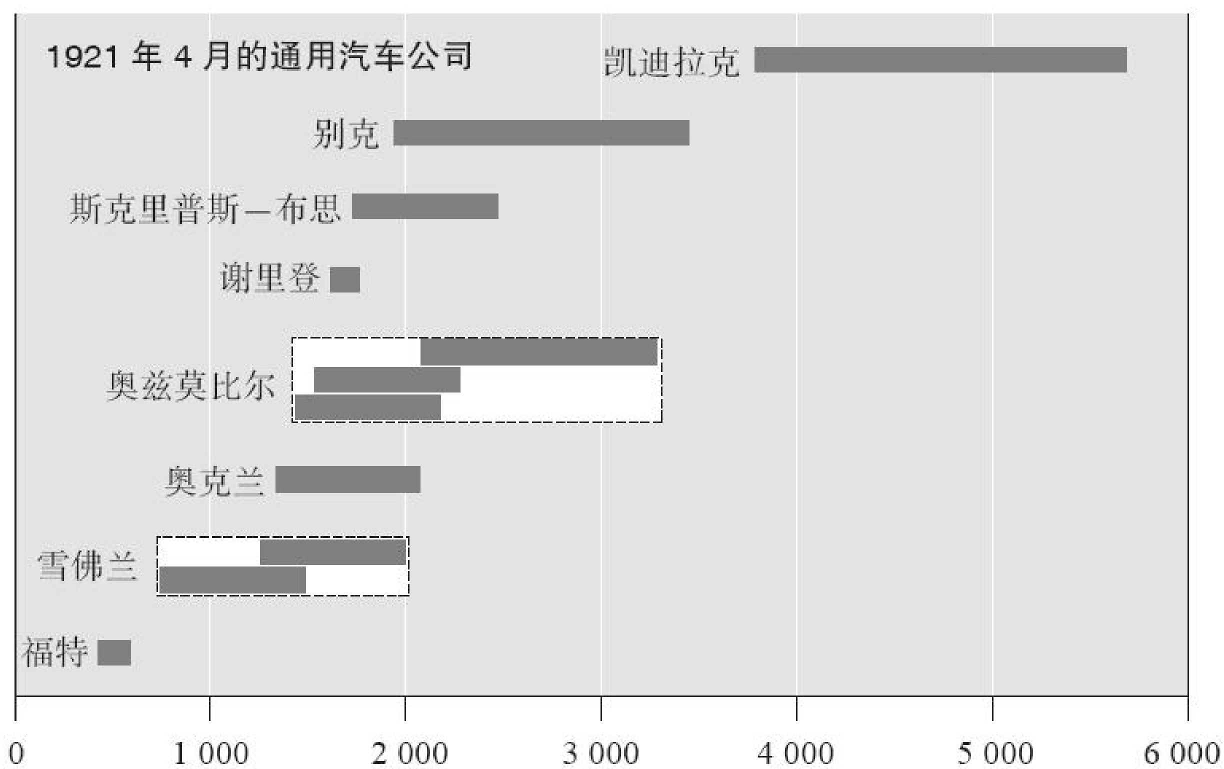


图14－2 1921年美国通用汽车公司各品牌零售价格

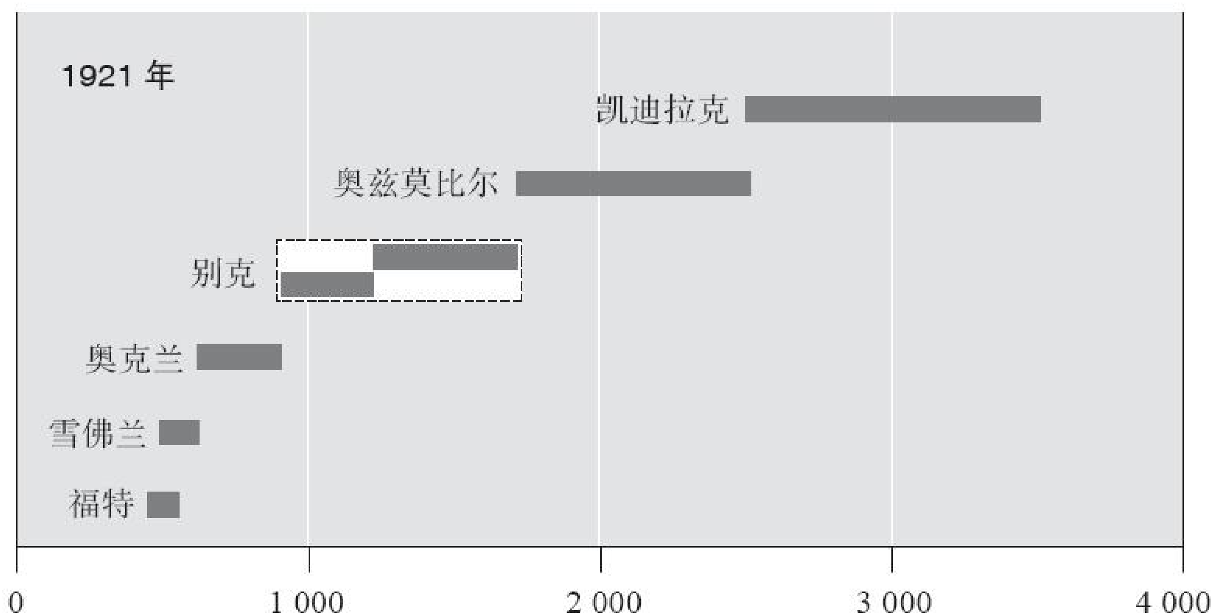


图14－3　1921年斯隆提出的产品战略

执行委员会采纳了斯隆的方案，将谢里登分部卖给了其他公司，并解散了斯克里普斯－布思分部。1923年，斯隆出任通用汽车公司总裁。5年之后，奥克兰更名为庞蒂亚克。到1931年，通用汽车公司已经成为世界上最大的汽车制造商和最主要的企业之一。整个20世纪四五十年代，斯隆的理念成了美国文化的一部分。走在市郊的街区里，你能通过每家每户门前停放的汽车来判断住户的类型：普通人开雪佛兰，工头开庞蒂亚克，经理人开别克，而首席执行官开凯迪拉克。

斯隆的产品战略是制度设计的典范，给混乱的局面安上了一种秩序。要让这种战略起作用，不是简单制定一份规划就能完成的。每个季度、每年、每10年，公司领导层必须维持这种方案的连续性。没有一以贯之的关注，这种制度设计就会逐渐退化。没有积极的维护，产品之间的界限就会模糊，连贯性也会消失。

如果一家公司完全实行分权管理体制，那么产品界限必然变得模糊，原先的“不同品牌，不同价位”的制度设计也会逐渐湮没在一系列的新产品之中。比如，经营雪佛兰分部的执行官发现，他们可以通过提供一些价位较高的汽车来增加自己的销售量和利润。这种举措可能会抢走克莱斯勒的生意，但也会与庞蒂亚克分部和奥兹莫比尔分部的车型发生重叠现象，从而抢走这两个分部的生意。相反，经营庞蒂亚克分部的执行官发现，他们可以通过提供一些价位较低的车型来增加自己的收入，于是他们便朝着这个方向努力，进而抢走价位较低的雪佛兰分部与奥克兰分部的生意。这样一来，产品线重新陷入重叠且混乱的状态。此时，就像一个家长必须防止几个孩子在宴会上抢啤酒一样，公司管理层的职责就是抵制分部提出这类请求，维持原有制度的持续性。如果原有的制度落后了，管理层的职责就是创设一套新的协调机制。这样一来，竞争的能量就用在了同其他企业的竞争上面，而不是用于搞内部竞争。

到20世纪80年代，斯隆当年的制度设计也已经黯然失色了，这形象地说明了熵的作用。通用汽车公司旗下品牌和分部之间的区别变得模糊了，这时又开始实施“换牌工程”。这样一来，几个车型和品牌的汽车几乎没有任何差异了。

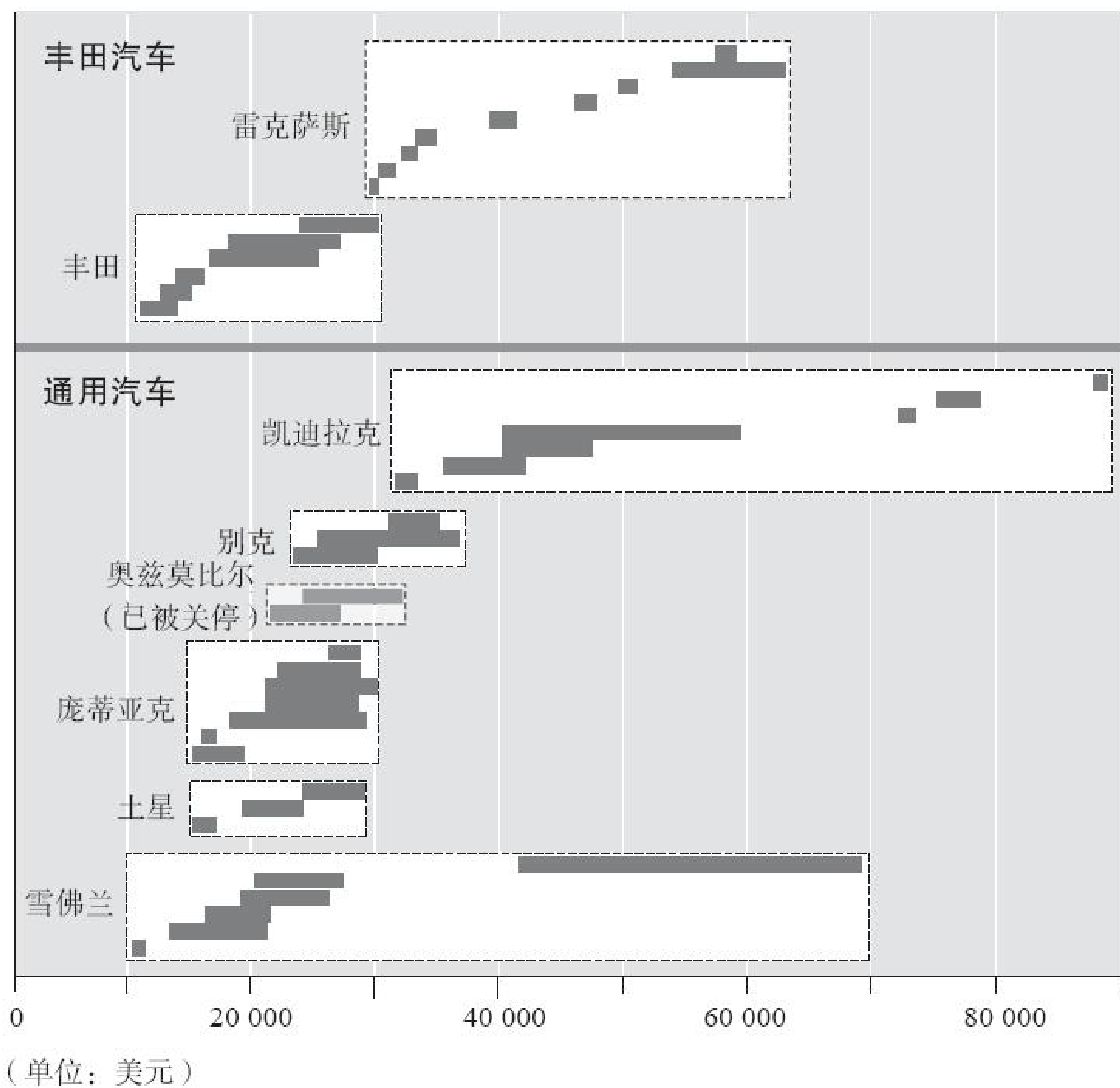
最近几年，通用汽车的管理层才开始大力减少重叠现象。2001年，管理层明显发现其车型无论是风格还是价格都没有了差别，结果奥兹莫比尔分部被关停了。奥兹莫比汽车的经销商为此把通用汽车告上了法庭，结果通用汽车付出了高昂的代价。

图14－4显示了2008年通用汽车与竞争对手丰田汽车的产品线。由于2008年通用汽车的产品线比1921年的时候复杂得多，因此，图14－4只是展示了轿车和跑车的车型，不包括SUV、面包车、混合动力车以及卡车。虽然2008年奥兹莫比尔已经不存在了，但我以其在2000年的价格作为基点，根据通用汽车的整体价格涨幅，预测了该品牌在2008年时的价位。

通过这图14－4我们可以看出，轿车车型主要集中在大众市场，价格一般在20000—30000美元。其实，在25500美元这个价位上，通用汽车就推出了9款汽车，包括两款雪佛兰、一款土星、四款庞蒂亚克以及两款别克。相比之下，在这个价位上，丰田汽车只推出了两款轿车。

通用汽车的产品线丧失了协调性之后，旗下各品牌之间的竞争程度大大加剧。企业领导者往往把竞争视为一场清洗之风，能够吹掉企业和浪费性因素，但实际情况并非那么简单。如果你为了从其他公司抢生意而出钱打广告或者搞产品开发，那就很可能会增加整个企业的利润。但如果你为了从本公司的其他品牌和分部抢生意，那就很可能会消减企业的利润，不仅会浪费广告费用和产品开发费用，还有可能把你的品牌和其他品牌的价格同时拉低。

2009年6月，美国通用汽车宣告破产，结果被奥巴马政府救了过来，美国财政部成为该公司的大股东。由于申请了破产保护，该公司砍掉了土星、庞蒂亚克和悍马这三个品牌的业务。



注：每个黑色的横条代表一款车型，虚线长方形里包含的是不同的品牌。雪佛兰分部价格较高的是科尔维特（Corvette）。

图14－4 2008年日本丰田和美国通用汽车公司的车型及售价

登氏公司扭转熵的影响确实下了一番功夫，但它并不存在日积月累的惯性，因此它的问题并没有被复杂化。一旦问题显现出来，公司的领导层和大多数经理都愿意改弦更张。相比之下，2008年影响通用汽车的问题是由数十年之久的惯性和熵的影响共同引起的。导致其惯性的因素包括根深蒂固的落后的工作日程、僵化的企业文化以及整体与部分之间的关系失衡。要扭转这种困局，仅靠破产保护还不够。我希望在今后10年里，通用汽车公司能进一步实现部门的分拆重组，并把一些宝贵的品牌剥离出去。

---

1. DC－10是美国道格拉斯公司应美国航空公司的需求而研制的三发中远程宽机身客机。——译者注
2. 东方航空（Eastern Air Lines）成立于1926年，直至1991年倒闭，一直是美国国内主要的航空公司。——编者注
3. 反向并购（reverse merger）又称买壳上市，是指非上市公司股东通过收购一家上市公司的股份控制该公司，将其作为壳公司，再由该公司反向收购非上市公司的资产和业务，使之成为上市公司的子公司，原非上市公司的股东一般可以获得上市公司70%—90%的控股权。——译者注
4. 船期表（shipping schedules），就是船舶航行靠泊时间表，也称班期表。——编者注

第15章　综合运用多种有利因素

只要一家公司大获成功，肯定有其他企业在竞争中受到了压制。这些压制性因素有时候是创新者获得的专利或者类似的保护，但更多时候是竞争对手不愿意或者没有能力复制创新者的战略。

英伟达公司是一家以设计3D图形处理器为主的公司，崛起速度很快，在短短几年内就超越了明显较强的英特尔等企业，在3D图形处理器市场上占据了主导地位。2007年，《福布斯》杂志将之评为“年度最佳公司”，并解释说：“自从首席执行官黄仁勋带领英伟达于1999年上市以来，其股价已经飙升了20倍。在同一时期，甚至连强大的苹果公司也无法与之媲美。”

英伟达从名不见经传发展成为市场主导者，这主要归功于好战略。追溯一下英伟达的历史你就会清楚地看到，它的战略囊括了好战略的所有核心要素：调查分析、指导方针以及连贯性活动。你也可以看到好战略的每一个组成部分：明智的预测、弱化复杂性的指导方针、设计思维的力量、集中化战略、运用自身优势、驾驭变革大潮、竞争对手的惯性与混乱发挥等。

3D图形、犹他大学与硅谷图形公司

英伟达公司的3D图形不仅与戴特殊的眼镜无关，也与突出书页或荧屏的图像无关。3D图形中的“3D”描述的是能在电脑显示器上出现的图像的制作过程。如果你正在看一个静止的图像，那你可能不大容易分辨出它是不是通过3D技术制作出来的。我们想象一下，如果有一

台摄像机，你能实时控制它的拍摄方位，那你的体验就大不一样。利用鼠标或控制杆来操作这台假想中的摄像机，你就可以探索3D场景。你可以从不同的角度来观察，在物体周围移动你的摄像机来从后面或上面观察，并随心所欲地进入房间乃至任何空间。这是有可能实现的，因为电脑“知道”整个场景的三维结构。

现代3D图形技术的很多基本元素都是犹他大学的伊万·萨瑟兰和戴维·埃文斯在20世纪60年代的科研成果，当时他们启动了一系列的研究工作。尽管其他的计算机科学项目的内容都是高深的理论，但犹他大学的项目集中研究3D图像技术和建立飞行模拟器过程中的实际挑战，并造就了很多计算机制图方面的超级巨星，包括奥多比系统公司的创建者约翰·沃诺克、雅达利游戏的创建者诺兰·布什内尔、皮克斯动画公司的创建者之一埃德温·卡特穆尔以及硅谷图形公司和网景公司的创建者吉姆·克拉克。

1982年，吉姆·克拉克创办硅谷图形公司的时候，他还在斯坦福大学就读。从创办之日起，该公司的目标就是制造世界上速度最快的高分辨率图形工作站。它对图形产业的影响是深远的，不仅推出了性能最高的图形处理器，还开发出了一种特殊的图形语言（GL），成为行业标杆。硅谷图形公司的硬件和GL语言处理3D图形问题的方式成了行业内的主流逻辑。这种方式被称为“图形管线”（graphics pipeline），其原理是把某个情景中的图像分割成无数个三角形，对每个三角形进行分别处理，最后把它们汇总在一起，形成最终的图像。这种技术曾经用于制作电影《侏罗纪公园》里的伶盗龙。1992年，硅谷图形公司终于实现了硬件中的全部图形管线，即捆绑在三角形总线上的多个处理器形成的系统。这个机器叫作“虚拟现实引擎”，有4英尺高，定价超过10万美元。

游戏玩家

到20世纪90年代初期，已经有明显的迹象表明，芯片的速度最终会非常快，快到足以很好地支持计算机3D图形的处理工作。问题是，人们会使用这个功能吗？而且，即使人们使用这个功能，会用它来做什么呢？专家们猜测，也许人们会借助3D图形技术到遥远的城市搞虚拟旅游，房地产经纪人会借助3D技术让潜在买家到房子里走一走。但实践表明，这个技术被用于其他目的，进而带动了这方面的市场。这就是以个人计算机为平台的、充满暴力色彩的3D动作游戏的异军突起，从而把3D芯片带到了市场上。

有一次我去拜访朋友，发现他十来岁的儿子保罗正在个人计算机上玩一款名叫《神秘岛》的游戏。保罗的显示器上是一个静止的画面，他点击一下桥梁的图像，光驱运转了几秒之后，屏幕上才显示出从站在桥上的角度看到的画面。当时播放着音乐，但一切都是静态的，每个新场景都需要好几秒才能呈现出来。当时是1994年夏季，《神秘岛》是一款十分流行的电脑游戏。

过了两周，我再去拜访那位朋友，这一次保罗在玩一款名叫《毁灭战士》的游戏。电脑显示器上的画面中，怪物掉进了一个不断倒塌的楼梯上的房间里，正将一些红色的团状物射向保罗。保罗使用鼠标和键盘四处躲闪，他的操作与图像变动之间没有时间延迟，几乎是同步的。他在这个三维空间里左冲右突时，每动一下手腕点击鼠标，图像就会立即改变。他走过一扇门，沿着走廊跑来跑去，那个怪物就追了过去。保罗躲在一个房间的角落里，然后又跑出来用手枪射击怪物，之后为了躲避怪物的还击又钻了进去。结果，保罗只把这个动作重复了三次就干掉了那个怪物。视觉效果非常好，画面转换非常迅速，场景惊心动魄，扣人心弦。

保罗的父亲是一位计算机专家，供职于枫丹白露的巴黎高等矿业学校。在评论《毁灭战士》这款游戏时，他说：“真的太不可思议了。我从来没有想到计算机3D成像的速度会这么快。曾经有在计算机

上绘制3D图形的程序，但需要几分钟甚至几小时才能绘制出一个完整的场景，而不是在几毫秒之间就完成的。”

《毁灭战士》是约翰·卡马克和约翰·罗梅罗的智慧结晶。1991年，二人共同创建了艾迪软件公司（id Software）。他们取得了很多轰动性的成果，《毁灭战士》和《雷神之锤》这两款游戏更是重新定义了动作游戏，开发出了多项计算机3D图像显示技术，并推动计算机游戏的创新重心逐渐从游戏机产业转向了个人计算机平台。此外，艾迪软件公司还是最早熟练运用互联网的公司之一，要知道，互联网在当时还是一个全新的事物。《毁灭战士》以及前9级游戏的发行工作也是通过网络完成的，这种方式费不了多少成本。一旦玩家对这个游戏上瘾，就会购买注册版，继续打更多级别的游戏。在蓬勃发展的互联网上免费发行之后，《毁灭战士》一夜成名。

艾迪软件公司推出《雷神之锤》之后，又于1996年增加了在线竞技游戏。玩家利用本地的个人计算机玩《雷神之锤》时，可以通过互联网同其他玩家连接起来，几个人可以形成一个小组一起玩游戏。每一个玩家都可以随意移动，也可以实时看到对方的移动，并进行攻击。在《雷神之锤》之后，大多数基于个人计算机的动作游戏都有了在线运行这个特色。

互联网竞技游戏凸显了3D图形的质量对玩家的重要性。如果你是一家企业的执行官，正在研读有关图形产业的研究报告，或者正在研究芯片销售数据，那你可能体会不到玩家这种日益高涨的需求。从另一个方面来讲，如果你在线玩《雷神之锤》，很快就会发现如果图形系统很差劲，就无法清楚、及时地看到整个场景，就会一次次被其他玩家打死。用玩家的行话来说，这种现象就是“滞后”。这种情况下，在图形系统的质量上占据优势就成了一件生死攸关的大事。正是青少年当中在线游戏的盛行导致了高性能3D图形处理器的需求暴涨。

第一家开发这种市场需求、利用计算机3D成像技术的公司是3dfx Interactive公司。它成立于1994年，是一家专门制造显卡和中央处理器的公司，由三名都曾经供职于硅谷图形公司的工程师创建。该公司推出的第一个3D芯片被命名为“Voodoo”，是利用该公司享有专利的图形语言——Glide语言。这种语言是硅谷图形公司GL语言的简化版，可以在3dfx的专用芯片上运行，而不需要借助中央处理器。利用Glide语言写成的第一个游戏是《古墓丽影》。Voodoo显卡实时展现主人公劳拉·克罗夫特的图像，成了1996年电子娱乐展览会上一道亮丽的风景线。

如果一个产品使其买家在拿它与其他产品比较时占有优势，该产品的市场需求就会急剧增加。比如，第一款电子数据表——可视计算（VisiCalc）于1979年面世，就为MBA学员、金融分析师等专业人士提供了优势，结果迅速得到广泛采用，推动个人计算机从以业余爱好为导向的利基市场逐渐走向主流市场。同样，互动式在线3D游戏使人们迫切需要更好、更快的3D图形技术为自己提供优势。

3dfx公司的一系列成就缔造了事实上的行业标杆，它的很多设计理念都来自杰弗里·摩尔于1991年出版的一部影响力很大的著作——《跨越鸿沟》（*Crossing the Chasm*）。这部著作普及了网络外部性、标准锁定等学术理念，对于那些希望成为下一个微软的企业而言，这本书就像《圣经》一般。如果有足够多的游戏设计者采用3dfx公司的Glide语言，它就变成了3D游戏领域里事实上的标准，3dfx公司也就成了“标准制定者”。

英伟达公司的战略

英伟达公司成立于1993年，由黄仁勋、卡蒂斯·普里姆、克里斯·马拉科夫斯基联合创办。黄仁勋曾经供职于美商巨积公司（LSI Logic），担任芯片工程师。普里姆和马拉科夫斯基都曾供职于太阳微系统公司，分别担任首席技术官和硬件工程副总裁。

当时，业内人士都在谈论多媒体革命将要到来。然而，当时的视频压缩或播放都没有标准化操作流程，光驱的标准也没有统一，至于

3D图片技术更是没有统一的标准可循。微软公司的Windows95操作系统和IE浏览器几年以后才会被广泛使用。

英伟达负责销售事务的执行副总裁杰夫·费希尔回忆说："我们当初的梦想是开发多媒体领域中的声霸卡。"该公司的第一个产品是1995年推出的NV1图形处理器，希望能以此树立多媒体行业的一个标杆。但其音频性能不如竞争对手，古怪的3D图像也没用流行起来。从商业角度来讲，这个产品失败了。

面对第一个产品的失败和3dfx公司的突然崛起，黄仁勋重新制定了英伟达公司的战略。之后，关键的意见都是由内部人士和外部专家共同组成的临时技术咨询委员会给出的。

新战略在方向上做出了重大改变。英伟达不再主攻多媒体市场，转而主攻以台式机为基础的3D图形领域。它并没有采用自己原先在图形处理方面积累起来的专利技术，而是采用了硅谷图形公司提出的三角形法。大概唯一保持不变的是它仍然是"无生产线"的芯片公司，只是集中精力搞设计，而把制造环节的业务外包了出去。

半导体产业的进步是建立在缩小晶体管尺寸的基础之上的，因为晶体管越小，就意味着每个芯片上能够容纳更多的晶体管。此外，较小的晶体管运转速度更快，耗电量也更小。在整个半导体产业中，集成电路上可容纳的晶体管数量每隔18个月便会增加一倍，性能也将提升一倍，这种技术进步速度被称为"摩尔定律"。从光刻技术到光学设计，从金属沉积到测试环节，各方面的技术只有协同进步才能实现整体性的进步，因为谁也无法在很大程度上超越"摩尔定律"指出的技术进步速度，业内称这种整体进步的态势为"路线图"。

然而，英伟达公司的高管及其技术委员会却勾勒出了一个与众不同的路线图，能够以高于"摩尔定律"预测的速度推动3D图形技术的发展。要实现这一点，有两个至关重要的因素：第一，他们预料到提

高单个芯片上的晶体管数量能够大大提高芯片性能；第二，由于惯性和熵的影响，英特尔等大多数生产商并没有尽力提高芯片上的晶体管数量，而是努力通过提高晶体管密度来降低芯片成本。相比之下，英伟达计划利用多余的密度来增加并行处理器。这样做有利于性能的提高，这也是采用犹他大学－硅谷图形公司的三角形总线理念的结果。

在市场需求方面，英伟达管理层判断，无论提供多少图形处理器，市场几乎都能消化掉。也许市场不会迫切地需要运行速度提高100倍的文字处理器或电子数据表，但市场非常需要能够创造出逼真画面的芯片。英伟达首席科学家戴维·柯克做出了这样的表述："3D图形技术对计算能力的需求几乎是无止境的。在计算机结构固定的情况下，如果计算机的中央处理器更加强大，你就能用它做更多的事情，但是每秒1万亿次的浮点运算能力也很容易被用尽。我们将把图形处理器作为技术开发的核心与提高计算机性能的重要手段。"

在图形语言方面，英伟达管理层判断，如果使用3dfx公司的Glide语言，将会自己把自己打败。因此，他们估计微软公司新推出的DirectX多媒体编程接口虽然还没有得到实践证明，但肯定会成为高性能的图形处理工具。在做出这个判断之前，他们曾经同微软公司的DirectX团队见过面，发现这个团队对图形处理技术具有很高的热忱，希望尽力开拓这个领域的发展潜能。

最终，黄仁勋相信英伟达可以通过打破业内18个月的开发周期来建立自身的优势。根据他的推断，既然图形处理器的能力有可能提高到中央处理器能力的3倍，那就可以推动图形处理能力每6个月实现一次大幅度的提升。

这时，一位拙劣的战略家可能会利用缩短开发周期的理念，围绕着速度、性能和增长等方面大肆宣传，然后利用这些宣传推动公司上市，但这种做法不利于公司专注于技术研发。相反，英伟达团队设计

了一系列连贯性的具体方案和行动，以期将他们的指导方针变成现实。

要实现这个指导方针，第一步就是建立3个相互独立的研发团队，每个团队都遵循常规性的为期18个月的研发周期。由于工作日程的叠加效应，3个团队每6个月就能推出一款新产品。

在研发周期为6个月时延迟两个月的后果，要比研发周期为18个月时延迟两个月的情况严重得多。因此，第二套方案可以大幅减少研发过程中的延迟和不确定性。

导致延迟现象的一个重要因素就是设计差错。一个芯片的设计工作完成之后，设计公司将设计方案交给制造商，大概一个月之后，工程师就收到了第一批芯片样本。如果这些芯片有差错，就必须修改设计方案，制作新的模板，并重新制造芯片。为了避免设计差错引起的延迟，英伟达投入巨额资金，用于研究模拟与仿真方法，并借助这些方法组织芯片设计过程。

研究这类工具是英伟达创建人之一克里斯·马拉科夫斯基的强项，他推动了这些工具在芯片逻辑的形式验证过程中的应用。然而，即便设计方案的逻辑正确，芯片的实际运行中也会出现这样那样的问题，比如与电子流时滞和信号衰减有关的问题。为了防止出现这些问题，英伟达公司还出资研究芯片的电气特性，这是一个比较困难的任务。

另外一个可能引起延迟并值得担心的因素就是软件驱动程序的设计。传统上来讲，驱动程序是由电路板制造商编写的，他们只是在从芯片制造商那里收到芯片之后才开始设计驱动程序。除了时间上的耽搁，新的3D技术需要更加先进的驱动程序。此外，电路板制造商在决定是否将驱动程序的有关问题反馈给芯片制造商时，有着各自的算盘。比如，如果英伟达把芯片出售给两个电路板制造商，他们可能会

对自己的经验和问题解决方案保密，防止让对手知道并从中获益。最后，按照当前的做法，同一个芯片交给不同的电路板制造商可能设计出不同的驱动程序，从而使用户更新驱动程序更为麻烦。

为了解决这些问题，英伟达开始自行承担芯片驱动程序的设计和管理工作，创造了统一驱动架构(注)。英伟达的所有芯片都使用同一种驱动软件，这种软件可以从互联网上轻松地下载到。这种软件还可以自动“询问”芯片所支持的功能，然后根据芯片类型自动调整命令。这种做法大大方便了用户，客户不必再担心驱动与芯片适配的问题。此外，这还意味着驱动器开发和配送业务都从电路板制造商那里夺了过来，属于英伟达公司专利所有。

为了加快驱动程序的开发进度，英伟达投入巨额资金开发模拟仿真设备，这些设备可以模拟新型芯片。这样一来，在第一批真正的芯片出现之前的4—6个月，就可以开始驱动程序的研发工作了。

缩短研发周期的好处就是你的产品在大部分时间内都保持领先地位。与研发周期为18个月的竞争对手相比，英伟达为期6个月的研发周期就意味着它的产品在绝大多数时间内都是领先的。此外，关于新产品总是有很多宣传，这样就免去了昂贵的广告费用。另外一个好处就是，加快了研发进度，工程师们就能够得到更多的经验，也许能学到更多把技术转化为产品的技巧。

在执行新战略的过程中，英伟达将其剩余的现金投入到了研发模拟设备和设计新型芯片上。英伟达于1997年8月发布的RIVA128显示芯片得到了一致好评，但很多人觉得其竞争对手3dfx公司的Voodoo画面更为流畅。RIVA128获得了一定的成功，使英伟达公司生存了下来，并为进一步研究赢得了资金。

英伟达的下一个新型芯片就是1998年发布的RIVA TNT显示芯片。之后，英伟达开始达到最佳的竞争状态。这款芯片与微软公司的DirectX 6差不多同时推出，而且首次采用了统一驱动架构。RIVA TNT及其改进版RIVA TNT2在大多数评测指标上都能赶上或超过竞争对手。

RIVA TNT2推出7个月之后，英伟达又发布了GeForce 256显示芯片，将3D图形行业推向了一个新境界，因为这一款显示芯片拥有将近2300万个晶体管，复杂程度是英特尔奔腾二代处理器的两倍，其浮点计算能力是每秒500亿次，达到了Cray公司T3D超级计算机的水平。英伟达首席科学家戴维·柯克告诉我说："英伟达原本的技术路线是开发图形管线。在每一个阶段，我们都运用特殊的芯片进行更多的操作，是中央处理器性能的10倍……我们推出了GeForce显示芯片，在一个价值100美元的芯片上体现了硅谷图形公司图形管线的所有要素，运算速度比1992年定价超过10万美元的虚拟现实引擎还要快。"

随着自己的显示芯片逐渐在性能上占据优势，英伟达开始集中精力解决芯片研发过程中有可能出现的延迟问题、驱动程序问题以及电路板制造商引起的额外成本问题。首先，英伟达管理层试图与钻石多媒体公司（Diamond Multimedia）商定新的合作协议，但遭到了拒绝，因为后者不希望看到自己的利润空间被挤占。

之后，英伟达又派出了一个高级团队前往戴尔公司，希望同戴尔公司商定新的合作协议，他们在陈述中说明了当前的行业惯例造成的多重障碍，展示了统一驱动架构的种种优点，并且明确表示价格比较低。戴尔方面做出了积极回应，同意采用英伟达的芯片，并外包给香港天弘有限公司制造。英伟达越来越依赖代工企业进行电路板的生产和发行，这些代工企业可以自由选择任何品牌，但英伟达品牌是它们最青睐的。

在接下来的5年中，英伟达推出新产品的速度一直都很快，不断推动3D图形处理技术的新发展。1997—2001年，在把图形管线集中到一个芯片的同时，英伟达取得了非凡的成就，其显示芯片性能的年平均增长率为157%。这里的性能是用"填充率"来衡量的，所谓填充率，指的是每秒输出的像素的数量，是测试显示芯片的一个指标。2002—2007年，图形芯片性能的年平均增长率是62%。考虑到半导体行业的整

体发展态势，这个增长率已经算是最高了。比如，在同一时期内，英特尔公司生产的中央处理器的处理能力（每秒运算数百万次）也大体上保持了同样的增长率。不同的是，各种硬件瓶颈和软件瓶颈大大弱化了英特尔产品性能提高产生的影响，而英特尔对这些瓶颈也是无可奈何。另外，正如英伟达领导层预料的那样，图形芯片的性能会立即给用户带来直观的体验，从而使热心的用户焦急地等待英伟达做出新的改进。

技术的变革往往会推动产业结构的变化。在这个案例中，芯片制造商和电路板制造商的关系就发生了转变。有趣的是，很少有人能预见到这种关系转变的重要意义。在成熟的产业中，标准的做法是在早期开发阶段，电路板制造商直接利用英伟达仿真器进行工作。但这样做会提高电路板制造商的议价能力，也加大了专利知识泄露给竞争对手的风险。

关于钻石多媒体公司，英伟达管理层相信2D图形向3D图形的转变使钻石多媒体公司丧失了大多数传统的增值业务，但它不会静静地滑向黑暗的深渊，应该同英伟达签订合作协议，并选择极力维持25%的高利润率。

标准的产业分析可能会认为戴尔公司这样强大的买家对英伟达而言是不利的因素。但如果没有戴尔、惠普这样强大的计算机制造商，钻石多媒体公司可能会继续维持对零售渠道的控制。正是这几个买家的强大力量使英伟达规避了钻石多媒体公司打造的成熟品牌。请注意，一般来讲，如果你的产品是模仿他人的，那最好选择零散的买家。另外，如果你有更好的产品，像戴尔这样强大的买家也能促进产品的推广。

竞争

英伟达公司在3D图形方面的战略取得成功，肯定会有其他企业半途而废，无力追赶。从很大程度上来讲，实际情况就是这样。无论何时，只要一家公司大获成功，肯定有其他企业在竞争中受到了压制。这些压制性因素有时候是创新者获得的专利或者类似的保护，但更多

时候是竞争对手不愿意或者没有能力复制创新者的战略。英伟达断定它能迅速地把图形管线置于小小的芯片上，也断定主要竞争对手无力复制这种快速研发的模式。

英伟达的竞争对手3dfx公司根据华尔街提出的错误建议以及一位新任首席执行官在营销方面的直觉，将主要精力集中到了大众市场上。虽然它在市场上占据着相当大的优势，拥有一批热心的用户，但它没有好好利用这个优势，而是将其工程师从高技术研发工作中分散了出去，让他们研究科技含量较低的电路板，以满足大众市场的需求，并模仿英特尔公司的“内置英特尔”广告攻势，投入大量广告费用进行宣传，还收购了电路板制造商STB系统公司，这些做法导致公司资源过于分散。后来，它又打算推出一款高性能的芯片，但这超出了其研发能力。最后，在2000年下半年，3dfx公司倒闭了，其专利、品牌和存货全部卖给了英伟达，很多天才的工程师也来到了英伟达。粗略地读一下历史，你会发现3dfx公司失败的原因是公司发展方向变换太频繁，但更深层次的原因是英伟达精心谋划的缩短研发周期、加快新产品推出速度的战略使3dfx公司措手不及，采取了一系列缺乏协调性的应对举措。正如汉尼拔在坎尼会战中对罗马人采取的战略一样，英伟达也诱使其竞争对手做出了过度回应，使其浪费了大量资源，以至于力不从心。

另一个竞争对手英特尔公司也无力在高性能的3D图形市场同英伟达公司展开竞争。虽然英特尔是一家世界级的公司，是推动技术进步的重要力量，但其灵活性也不足。产业分析师乔恩·佩迪指出：“英特尔公司开发i740的流程和方法与其开发中央处理器的流程及方法是一样的，这在竞争极其激烈的3D图形市场上是行不通的。英特尔的研发周期是18—24个月，而不是6—12个月。它适应不了那么短的研发周期，它不会为了开发一个副业而重新设计整个研发和制造流程。”

然而，在标准的2D图形业务中，英特尔公司确实占据了主导地位。2007年，英特尔宣布了进入高性能图形业务的跟进计划，随后又在2009年12月取消了这个项目。

至于竞争对手硅谷图形公司，创建者吉姆·克拉克于1994年离开了该公司，新任首席执行官埃德·麦克拉肯为该公司提出的目标是：向美国企业销售大型的工作站和服务器，并要求其属下“跳出思维定势想问题，想想如何能实现50%的增长率”。他们试图通过收购多家制造工作站的公司来实现预定的增长目标。

硅谷图形公司及其收购的公司面临的挑战就是，基于Windows和英特尔的工作站的性能正在逐步提高，逐渐超越了它们在专有处理器和操作系统的基础上建造的工作站。因此，兼并政策也无法应对挑战。硅谷图形公司曾经诞生了很多不错的创意，培养了很多优秀的人才，推动了3D图形业务的发展，但它自身从来没有进入过基于个人计算机的3D图形市场。它的股票市值曾经超过70亿美元，却在2006年宣告破产。

麦克拉肯提出的“实现50%的增长率”的目标是典型的坏战略，而很多公司都把没有任何实质意义的空洞言论当成战略。首先，他只是设定了一个目标，不是为了应对挑战而设计出了应对之道。其次，增长是成功战略的结果，试图实现增长的努力充其量只是神奇思维的运用而已。在这个案例中，硅谷图形公司提出的增长只是通过兼并其他公司来实现的，而这些公司的建造工作站战略也到了山穷水尽的地步。

英伟达一个重要的竞争对手曾经是，而且目前仍然是加拿大冶天科技公司（ATI）。起初，英伟达将新产品的发布周期缩短到了6个月，冶天似乎被抛在了后面。之后，在2000年，冶天收购了ArtX公司，而该公司的创建者也曾是硅谷图形公司的工程师。收购完成之后，新鲜血液带来的效果立即就显现了出来。冶天公司的新产品发布周期也缩短到了6个月，而且推出的芯片在性能方面足以和英伟达芯片相媲美。2006年，英特尔的劲敌AMD公司兼并了冶天公司。

放弃兼并ArtX公司是英伟达公司的一个战略失误。在这个行业，人力资本是一种稀缺资源，这一点是众所周知的。如果很多公司都像ArtX公司一样拥有大批人才，那么兼并它也起不到多大作用。但即便英伟达公司不需要多余的专业人才，兼并它至少能够防止这些稀缺的人才流向竞争对手。

接下来会发生什么呢

英伟达公司选择的这个领域是世界上变化最快、竞争最激烈的领域之一，它在1998—2008年成功实行的战略并不能确保其永远立于不败之地。尤其是到了2009年，英伟达公司在崛起过程中曾经利用的那场变革大潮的势头正在逐步衰退。硅谷图形公司的图形管线已经完全变成现实了，大多数游戏玩家也不会再急不可耐地等待英伟达公司推出下一款图形芯片了。DirectX多媒体编程接口变得如此复杂，以至于几乎没有游戏公司能够完全掌握它的特性。

从战略上来讲，英伟达公司目前正在实行双管齐下战略。

一方面，开放其图形芯片的计算能力的使用权。每一个图形处理器都包含了数以百计独立的浮点处理器。支持这一理念的新型硬件被称为Tesla，具有超级计算能力。2010年11月，中国的研究人员宣布研制出了世界上计算速度最快的超级计算机，而这款计算机正是采用了英伟达公司的Tesla图形芯片。

另一方面，英伟达推出Tegra，即基于一个芯片的完整系统。这个策略被称为“釜底抽薪”，目标是通过打造一个更加简单、更加高效的平台来冲击英特尔、AMD和Windows的霸权地位。这个芯片面向智能手机、上网本以及游戏机的制造商。在一次展示会上，英伟达公司展示了一个基于Tegra的轻型设备，该设备只用一个电池的电量就能连续播放10个小时的高清电影。

这种双管齐下战略提供了两种成功之道，为竞争对手制造了困难。但这两条道路都存在困难，而且两条道路都不一定能最终成功。

---

1. 统一驱动架构（Unified Driver Architecture），这套图形驱动具有很好的前向和后向、高端到低端的相容性，能够优化应用程式的性能、稳定性和可靠性。——译者注

第三部分　像战略家一样思考

在制定战略时，兼顾一下他人的视角，看看竞争对手或客户是怎么想的，通常也是很重要的。这种建议经常会被提出来，也经常得到采纳。然而，这种建议忽略了可能最有用的一个思想方式转变，那就是思考你自己的思想。

我们的思想不是主观意愿能完全控制的。当我们无法压抑自己对风险、疾病和死亡的恐惧时，就会清醒地认识到这一点。人类思想中有很多不带有主观故意的色彩，只是自然而然就发生了。结果就是，领导者提出想法和战略的过程中没有注意到内在的创造和检验过程。

这一部分提出了几个思考自身思想的方法，将有助于你制定更好的战略。第16章探究了战略与科学假设的相似性。二者都是归纳的飞跃，在确定其有效性之前，必须经过逻辑和实证的双重检验。第17章提出了几个具体的方法，帮助你在思考战略时拓展思考范围，并对自己的思想进行更加深刻的评判。第18章让你更加敏感地认识到独立判断重要问题的必要性。这一章讲述了环球电讯公司的灾难以及2008年的金融危机，以此阐述领导者和分析人士如何才能不受大众思潮的影响，进而做出正确判断。

第16章　战略的科学含义

很多人假设一切重要的知识都是已知的，或者可以通过咨询权威人士获得。实际上，正是这种假设阻碍了创新，抑制了传统社会的变革，使很多企业和社会认为它们的做法是最好的，因此妨碍了它们的自我改良。要制定一个战略，我们必须摒弃纯演绎方法的安逸感和安全感，敢于综合运用归纳、类比、判断和观察等各种手段进行大胆试验。

要制定好战略，就必须知道什么可行、什么不可行以及背后的原因，这就是实用性知识。对企业而言，通过一般途径得到的实用性知识是必要的，但因为任何人都可以获得这种知识，所以几乎没有什么决定性作用。最宝贵的实用性知识是唯有你的企业才可以得到的专有知识。

企业只有在其选定的领域进行不断探索，才能创造大量的专有知识，这个过程就是“科学实证”过程。这种来之不易的专有知识是好战略的基础，任何一个好战略都会为人们提供创造专有知识的机会。用科学术语来讲，一个新的战略就是一个假设，实施新战略就是一种试验。随着试验结果的逐步显现，优秀的领导者就能够了解什么可行、什么不可行，并据此对战略做出相应的调整。

好战略是一种可行性的假设

站在休斯电子公司飞机库大小的生产车间里，我不禁为巨大的通信卫星感到惊叹。它像一颗宝石在闪闪发光，每一个部件都体现出异

常精密的技术。这个价值18000英镑的设备体现了人类文明中最高端的技术和知识。在这个设备中，轨道力学技术，太阳能技术，三轴定位技术，尖端计算机技术，以及电磁波接收、放大与定向发送技术协调而有效地糅合到了一起。在距离地球表面22500英里以上的固定轨道中，这个卫星能够在无须维护的情况下持续运行数十年。

我正在同休斯电子公司进行合作，帮助其管理人员制定业务发展战略。这些业务包括通信卫星、导弹系统和其他多种航空航天业务。我的客户是因在开展、组织以及指导技术工作方面具有卓越能力而升至管理职位的工程师们。

一开始我让他们看了很多有关竞争战略的案例。一个月之后，我们对通信卫星业务进行了短时间的研究。这一天，我们正在深入研究为多个业务单元制定战略的问题。当我们努力取得进展的时候，挫败感却越来越强。会议开到一半，经验丰富的工程经理巴里说：“请原谅，但我还是要说，战略这东西没有什么意义。战略领域没有任何明确的理论作为支撑。听着，我们所需要做的是找到一种方式，使我们知道做A这件事会发生什么、做B这件事又会发生什么。然后，我们就可以制定出最好的战略。我们其实都很善于制订规划，若没有认真仔细的规划，你不可能打造一个大型的航天系统，但战略似乎是空洞无物的。”

巴里的批评似乎深中肯綮。我曾经也是一名工程师，也知道工程师不会设计一个承重能力不确定的桥梁。工程师一开始都会面临非常复杂的局面，然后逐步排除各种不确定性因素，直到拿出绝对可靠的设计方案。我知道他们在设计一个可行系统的过程中必须非常谨慎，几乎要考虑数千个因素。我知道工程师从业务岗转到管理岗是多么令人抓狂，因为做管理工作的执行官可以凭借自己的直觉采取一个行动，即使是一年之后，可能也没有人知道这是不是一个好的选择。

我苦苦思索，希望能想到一个答案。一番苦思冥想之后，我将商业战略同科学进程联系了起来，给出了这样的答复。

科学知识从何而来呢？你知道它的获取过程。一位好的科学家到达知识的前沿之后会看得更远，会对未知领域的事情形成一种推测，也就是一种假设。如果这位科学家选择回避知识的前沿，只是围绕着已知的确定性知识开展工作，那么他的生活将会很舒适，但他也不会收获什么名誉和荣誉。

同样，一个好的商业战略所处理的对象也是已知领域和未知领域的交叉地带。正是我们同他人的竞争，才促使我们来到了知识的前沿，只有在这种前沿地带才能发现超越对手的机遇。不必回避它，你的确会感到无所适从，但这种不确定的状态也意味着机遇。

在科学领域，你首先会利用已知的规律和经验来检验一种新的推测。新的假设是否有悖于基本的原理或者不符合历史上的实验结果？如果这个新假设能过这一关，科学家就必须将其放到现实世界中，看看它能否经得住考验。

同理，在战略领域，我们检验新战略时，首先也是看看它是否有悖于已经确立下来的原理以及已经积累起来的业务知识。如果它能经受住考验，我们就需要把它应用到实践中，看看会发生什么情况。

既然我们是在前沿领域开展工作，那么要求战略制定者拿出一个肯定可行的战略就像要求科学家提出一个肯定具有真理性的假设一样愚蠢。提出好战略与提出好的科学假设具有同样的内在逻辑，它们之间的主要区别在于大多数科学知识都是广泛共享的，而在提出好战略的过程中，你依靠的是你在有关业务和产业中积累起来的与众不同的智慧。

归根结底，好战略是一个关于可行性的假设。这种假设不是异想天开的理论，而是基于固有知识和经验的判断。对于你们各自的业务，恐怕没有谁比在座的各位更清楚了。

我的解释打破了僵局。一番讨论之后，他们开始接受我提出的那个论断，即战略是假设，是基于固有知识和经验的判断。过了一会儿，巴里说出了他的判断：“我想，在我的业务中我们可以……”

当工程师运用演绎系统解决问题的时候，他们称之为“摇曲柄”，意思是虽然工作很辛苦，但最终结果的性质和质量取决于机器（选定的演绎系统），而不是摇曲柄者的技术。后来回想起来的时候，我才意识到当时他们希望战略就是摇曲柄，希望我能给他们一个“逻辑上的机器”，也就是一个帮助他们进行预测、采取行动的体系，好让他们用来演绎出业务规划。

启蒙运动和科学

如果不需要新的见解和思想，仅有演绎系统就足够了。在很多情况下，一个战略实施之后，往往结果还不错，既没有出现什么新机遇，也没有出现什么新风险。然后，在接下来制定战略时，很多人就会选择一直做同样的事情。但在一个瞬息万变的世界中，这种做法往往并不可取，因为好战略必须有开创性的元素，也就是说，它必须体现出一些具有开创性的思想或见解，告诉人们如何整合新资源以应对新风险、新机遇。

将战略视为摇曲柄的问题在于，无论摇曲柄者如何摇，演绎系统和计算系统都不会产生新的、有趣的想法。即便在纯数学这个终极的演绎系统中，阐述并证明一个定理也是非常具有创新性的活动。

将战略视为演绎问题的人会假设，任何值得了解的事情都是已知的，人们所需要的只是计算。和计算一样，演绎也是将一套固定的逻辑规则应用到一系列已知的事实上。比如，在牛顿万有引力定律的基础上，人们可以演绎出（或计算出）火星需要多久才能绕太阳公转一周。在油轮、输油管道、冶炼厂的成本和产能的基础上，我们能够计算出一体化石油公司冶炼多少石油才能实现收益最大化。如果一切值得了解的事情都是已知的，那么采取相应的行动就像摇曲柄一样简单了。

很多人假设一切重要的知识都是已知的，或者可以通过咨询权威人士获得。实际上，正是这种假设阻碍了创新，抑制了传统社会的变革，使很多企业和社会认为它们的做法是最好的，因此妨碍了它们的自我改良。要制定一个战略，我们必须摒弃纯演绎方法的安逸感和安全感，敢于综合运用归纳、类比、判断和观察等各种手段进行大胆试验。

＊＊＊

到这里我们就明白了，弄清楚西方世界里这个已存在上千年的推理思维并非易事。罗马帝国灭亡之后，出现了一种无处不在的假设，认为一切重要的知识都已经显现出来，从此探索的精神就受到了压制。知识分子的精力集中到了宗教、艺术、战争和个人修养等方面。到17世纪，发生了一些真正引人注目的事情：西欧逐渐兴起一股辩论、争论之风。人们争先恐后地在科学、政治和哲学等领域苦苦探索，自发摒弃了权力、宗教和习俗等桎梏。这一时期被称为“启蒙运动时期”（1630—1789年），涌现出了很多领导者，其中包括笛卡儿、霍布斯、休谟、杰斐逊、莱布尼茨、洛克、牛顿、潘恩、亚当·斯密和伏尔泰。他们在理性探索方面的成就超越了两千年前的柏拉图和亚里士多德时代的最高峰。

启蒙运动的触发点是伽利略进行的被斥为“异端”的实验。伽利略出生在意大利的比萨城，在威尼斯担任一个与数学有关的职务。1609年，他听说荷兰人发明了一种小型的望远镜。他揣摩出了这种仪器的光学原理，并亲自动手打磨凸透镜来制作望远镜，比荷兰人制作得还要好。他利用望远镜观察夜空，并在短短几周之内就取得了令人震惊的发现——他最先发现并报告了月球上的山脉、银河系的球状星团、金星的位相以及木星周围4个最大的卫星。

当时天文学领域存在两大对立的理论：托勒密派（有时也称亚里士多德派）认为地球处于宇宙中心静止不动，宇宙围绕地球旋转。相反，哥白尼派主张太阳是宇宙的中心，恒星是固定不动的，地球等行星围绕着太阳旋转。当时大多数天文学家都倾向于哥白尼的日心说，因为这个理论体系能够帮助人们做出更加精确的预测。虽然日心说模型与《圣经》中的很多篇幅相矛盾，但罗马教廷仍将天文学家采用这个理论的行为视为计算过程，而不是当成世界观。

伽利略的发现被越来越多的人接受，欧洲人也逐渐转向了天文学和哥白尼的理论。在伽利略看来，金星的位相和运转表明它是围绕太阳旋转的，而不是围绕地球旋转的，他对木星卫星的公转周期的测算表明地球也是围绕太阳公转的。1616年，伽利略写了《致公爵夫人克里斯蒂娜的信》，抨击了地心说体系。当时宗教裁判所的红衣主教判定伽利略的观点应当被禁止，但并没有采取行动。1630年，伽利略再次就这一主题写了一篇文章。宗教裁判所判处他终身监禁，并命令他不得相信哥白尼的理论体系，也不得就这个主题写任何东西。

伽利略的遭遇迅速在欧洲传开了。当时有很多人迫切希望突破宗教机构、世俗政权强加给人们的思想桎梏。对于这些人而言，伽利略的名字显然成了将他们凝聚在一起的“集结号”。1642年，伽利略在软禁中去世。当时，启蒙运动中涌现出来的伟大哲学家约翰·洛克只有10岁，而且相隔不到一年的时间，牛顿就出生了。牛顿后来创立了

微积分，并证明行星围绕太阳公转的轨道遵循一定的自然规律，这个规律比任何一位红衣主教、教皇或国王的命令都要确切且严密。洛克后来将这种自然规律应用到了人类社会中，并在《政府论·下篇》中宣称：“人的自然自由，就是不受人间任何上级权力的约束，不受他人意志或立法权操控，只以自然法则作为他的准绳。”100年后，托马斯·杰斐逊在《独立宣言》中写道：“我们认为下面这些真理是不言而喻的：人人生而平等，造物者赋予他们若干不可剥夺的权利，其中包括生命权、自由权和追求幸福的权利。”

在人类的思想摆脱了权力机构强加的桎梏后，人们通过什么途径才能确定自己该相信什么呢？启蒙运动给出的答案是科学实证，即我们相信自身感觉以及得到实验验证、符合自身感觉的信息。科学家通过做实验或分析现有数据来检验一个观点，当错误的观点被抛到一边的时候，剩下的就只有真理了。反证的思想是科学思维的核心。如果一个思想无法通过可以观察到的事实来证明，那它就是不科学的。其他方面的知识，比如自我认知和宗教思想，虽然也算知识，但不能算科学知识。

在科学中，新思想或新理论被称为“假设”。所谓假设，就是针对所发生的事情提出的一种可以检测的解释。当然，科学家越优秀，提出的假设就越可靠。新理论不可能通过现有的知识演绎出来，不然就不会是新理论了！新理论是以深刻的见解或者创造性判断的形式出现的。科学的核心是一个假设的价值高低，是由现实世界中得出的实验数据来证实的，而不是由提出这个假设的人的名气、地位或者财富决定的。这就是启蒙运动引发的彻底的革命。

和科学假设一样，战略是在固有的知识和经验基础上对未来的预期。战略的价值是由其成功来决定的，而不是由能否得到一群哲学家或编辑的认可决定的。制定好战略的工作必然以固有经验为基础，必然是务实的。尤其是在商业领域，无论一个人关于世界需要的产品或

服务、人的行为以及企业管理等有什么样的奇思妙想，只要在实践中不可行，就不具有长久的生命力。

在科学中，人们努力对各种各样的事件和现象进行解释。在商业中，人们只是努力了解并预测某一种特殊的形势，由此得出的认识并不具有普遍性，但这并不妨碍商业战略的科学性。科学是一种方法，而不是结果，商务人士制定战略的基本方法是密切关注数据，看什么是可行的。

异常现象

异常现象是不符合固有智慧的事实。在某些人看来，异常现象是光滑的皮肤上出现的恼人的斑。但在另外一些人看来，异常现象代表着一种机遇，抓住这个机遇，你或许能够学到非常宝贵的东西。在科学中，异常现象是前沿，需要采取行动去探索。

当我还是一个生活紧巴的穷学生时，我的卧室里悬挂着一幅巨大的仙女座大星云图，这是一个形似磁盘的螺旋状星云，右侧向上倾斜30度，中间部分鼓凸而发亮。仙女座大星云也是一个星系，由很多在宇宙中自行旋转的恒星、气体和尘埃组成。典型的星系包括数十亿个恒星，目前可以观测到的宇宙包括大约1.25亿个星系。

从远处看，我们所处的银河系与仙女座大星云有点儿相似。在银河系中，太阳位于所谓的“猎户臂”上面，距离银河系中心约1/3的位置。太阳及其行星围绕银河系中心公转一周大约需要2.4亿年，公转速度约为每秒137英里。距离银河系中心更远的恒星需要更长的时间才能完成一次公转，而距离银河系中心较近的恒星完成一次公转所需的时间要短得多，公转速度也快得多。

自从我读研究生那个时期以来，人们就发现银河系、仙女座大星云等星系存在一个明显的异常现象。因为一个星系中的主体部分集中在密度较高、闪闪发光的中心部位，根据万有引力定律可以预测距离星系中心较远的恒星不仅需要更长的时间才能完成公转，它们在较长的轨道上公转的速度也应该比较慢。更准确地说，一个恒星的公转速度应该与其到星系中心的距离的平方根成反比。如果一个恒星到银河系中心的距离是太阳到银河系中心距离的一半，那么这个恒星的公转速度就是太阳公转速度的4倍。20世纪80年代早期以来科学家对很多星系的探测结果却表明，在螺旋形轨道上几乎所有恒星的公转速度都是一样的，它们与星系核心的距离远近根本无关！星系的旋转曲线其实是平的，这些异常现象严重不符合我们之前的认识。我们对宇宙的认识肯定在某些基本的方面出现了差错。

有关星系自转的谜团极大地推动了近代天文学研究的发展。目前科学家主要研究两大假设。占据主导地位的一个假设是我们拍摄到的发光星体的重量只占宇宙总重量的10%左右，宇宙中的其他部分是由“暗物质”组成的，而暗物质是一种非常特殊的物质，不仅自身不发射电磁辐射，也不与电磁波相互作用。假设星系中存在隐性的暗物质，那么暗物质的重量就可以解释星系自转存在的异常现象。但是，假设真的存在暗物质，也会引发很多有关暗物质的问题。另外一个不太流行的假设是，我们已经接受的牛顿和爱因斯坦提出的有关万有引力的理论都是错误的。如此一来，星系自转过程中存在的异常现象就推动天文学研究走向了令人惊讶的两大方向：要么宇宙中的主要成分都是无法观测到的暗物质，要么万有引力定律是错误的。

像这样的异常现象是通过对比显现出来的。如果仅仅观察仙女座大星云，你只会感觉它很神秘，而不知道差异所在。但正如夏洛克·福尔摩斯对华生医生所说的那样：“你看到了，但什么也观察不出来。”只有目光敏锐的观察家才能将固有的事实与自身的预期进行比较，并在比较中发现异常现象。

与浓咖啡有关的异常现象

1983年，霍华德·舒尔茨注意到一个异常现象，并以此为契机开创了一项新业务。当时，舒尔茨在星巴克西雅图一家连锁店担任市场营销和零售业务经理，主要负责出售咖啡豆。舒尔茨有一次去意大利出差，发现了意大利浓咖啡带给人们的别样体验。他这样回忆首次走进米兰一家咖啡馆的经历。

一个瘦瘦高高的男性咖啡师热情地跟我打招呼。他向我说“早上好”的时候，用手压下一个金属柄，然后一股蒸汽冒了出来。当时柜台前站着三位男顾客，咖啡师把一小瓷杯浓咖啡递给其中一个人。接下来是一杯手工制作的卡布奇诺，上面是一层白色泡沫。咖啡师不时地与等待的顾客愉快地交谈着，而他的一举一动显得非常优雅，磨咖啡豆、抽咖啡液、制作奶泡这一连串的动作连贯而流畅，仿佛是一气呵成的。整个场面看起来其乐融融……

正是在那一天，我发现了咖啡馆在意大利人日常生活中扮演的角色。我发现咖啡馆是那么受欢迎，那么富有生机和活力。每个咖啡馆都有自己的特色，但有一点是相似的：顾客之间以及顾客与咖啡师之间都相互熟悉，关系融洽。那个时候，意大利有约20万家咖啡馆，仅在米兰一个城市就有约1500家，而米兰和美国的费城大小相当。

舒尔茨从零售商的视角判断，发现意大利浓咖啡馆的顾客更新率非常高，而且咖啡价格也比较高。

在舒尔茨看来，米兰的这次经历可谓异常现象，与他之前对咖啡馆的认识大不一样。在西雅图，浓咖啡所占的市场份额非常小，而且喜欢浓咖啡的主要是一群特别挑剔的顾客，但这样的顾客越来越多。在西雅图乃至整个美国，大多数人喝的都是价格低廉、味道平平的咖啡，富裕人群也不例外。在米兰，昂贵的浓咖啡所占的市场份额非常

大，属于大众市场。除此之外，舒尔茨还发现了一个异常之处：在美国，一提到快餐，人们就会联想起用塑料袋包装的廉价食品，而在米兰，他看到制作过程非常短的浓咖啡价格却非常高，咖啡馆已经成了氛围融洽的社交场所。这与美国大街上的餐厅或咖啡馆截然不同。就富裕程度而言，美国人尤其是居住在西北部的美国人，至少是不亚于意大利人的。为什么美国人就得喝那种“劣质”咖啡呢？为什么美国人就不能在融洽的社交场所享受意大利浓咖啡带来的快乐呢？

于是舒尔茨形成了一个战略性假设——在美国复制出意大利浓咖啡的美妙体验，大众就会喜欢上浓咖啡。返回西雅图之后，舒尔茨就把他的想法告诉了当时星巴克的两位负责人。二人听了舒尔茨的创意之后，同意给他一小块地方让他制作浓咖啡，但并不认同舒尔茨对浓咖啡项目的看法，因为他们觉得星巴克的长处和宗旨是收购、加工并出售咖啡豆，而不是经营浓咖啡馆。此外，他们觉得浓咖啡馆没有什么新奇之处，只是一个很小的市场，而且随着时代的变迁，其顾客无非是流浪汉、非主流人群、嬉皮士以及“被遗忘的一代”（1961—1971年出生的美国人）。

咖啡的演变

在舒尔茨向星巴克的两位负责人提出建议的时候，咖啡馆已经存在了很长一段时间。早在600多年前，阿拉伯人就开始制作咖啡了。1652年，也就是牛顿只有10岁的时候，英国牛津就诞生了欧洲第一家咖啡馆。启蒙运动催生的伟大变化可能是哥白尼天文学革命和宗教改革，咖啡却成了人们每日必不可少的饮品。

在英国，咖啡屋形成了一种独特的文化，而且与酒馆文化大相径庭。在咖啡屋中，花上一便士，你就能在桌前坐一天，而且咖啡屋的大门时刻向衣着体面的人敞开。咖啡屋不提倡顾客尽情恣意地狂欢，

也不提倡闷闷不乐地自我反思，而是刺激人们积极踊跃地交谈、辩论。咖啡屋为顾客免费提供书籍和报纸，很多人在收寄信件的时候都选择把咖啡屋作为通信地址。牛顿经常光顾希腊人咖啡屋，有人还看到过牛顿在那里解剖海豚呢；英国诗人约翰·德莱顿经常在位于伦敦罗素街的威尔咖啡馆长篇大论地发表演讲。再后来，亚当·斯密的《国富论》就是在位于伦敦鸡距街的不列颠咖啡屋完成的，这里是苏格兰思想家们经常光顾、聚会的地方。约瑟夫·艾迪生、亚历山大·蒲柏以及乔纳森·斯威夫特等英国文坛名流经常光顾巴顿咖啡屋。

在英国，茶最终取代咖啡成了人们的日常饮品。伦敦的咖啡屋逐渐没落了，改成了私人俱乐部、餐馆和企业。爱德华·劳埃德的咖啡屋变成了伦敦的劳埃德公司，乔纳森在真者里（Change Alley）的咖啡屋变成了伦敦证券交易所，而今天，交易所里面的操盘手依然被称为“服务生”（waiter）。

在美国，咖啡却有着一条不同的发展道路。波士顿倾茶事件、独立战争以及1912年爆发的第二次独立战争导致茶叶交易一度中断，这才重新唤起了人们对咖啡的兴趣。美国的咖啡价格低廉，美国人发现可以用咖啡代替茶来大量饮用。截至1820年，由茶向咖啡的过渡完成了，美国成为世界上最大的咖啡消费市场。

20世纪早期，人们在刚果发现了一种罗布斯塔咖啡树，取代了原先风靡一时的埃塞俄比亚咖啡树（阿拉比卡咖啡豆）。这种咖啡树生长速度快，抗病能力更强，收获起来更容易，结出的咖啡豆中咖啡因的含量也较高，唯一的缺点就是口味有点涩，没那么浓郁甘醇。但如果将阿拉比卡咖啡豆与罗布斯塔咖啡豆混合使用，就会淡化罗布斯塔咖啡的味道，如果加入糖或奶，涩涩的味道会更淡。这种新型的、价格低廉的咖啡豆迅速赢得了美国消费者的青睐。后来速溶咖啡又开始风靡美国，进一步拉大了美国与欧洲在咖啡饮用习惯方面的差距。

当美国人开发罗布斯塔咖啡和速溶咖啡的时候，来自意大利米兰的工程师路易吉·贝泽拉于1901年发明了全球第一台蒸汽加压式咖啡机。这种咖啡机借助一定的压力，迫使热水穿过经过烘焙的咖啡粉，汲取咖啡粉中的咖啡脂等芳香物质，与热水达到充分融合后，香浓的咖啡就流到了杯中。整个制作过程在很短的时间内就能完成，以便有效地避免提取出味道很苦的咖啡油，并减少咖啡因的含量，这样就能够防止产生不良的味道。一小杯意大利浓咖啡上面会漂浮一层泡沫状的咖啡油，但在一分钟之内就会逐渐淡去，而咖啡油有助于保留咖啡的香气和容易挥发掉的味道。意大利浓咖啡制作起来并不容易，在家里更是不好制作，因为它需要高压蒸汽和昂贵的设备，制作过程费时费力。因此，对于那些希望快速喝杯浓咖啡来提神的人以及有社交需要的城市居民而言，意大利浓咖啡馆就成了广受欢迎的去处。

验证假设

舒尔茨面临的最大难题就是，要将他的愿景变为现实，消费者的口味和习惯就需要发生彻底的改变。他在米兰观察到的一切不仅是一种不同的商业模式，也是意大利社会在数百年的时间里不断变化的结果。在美国，人们以咖啡替代茶，在吃饭、休息时都可以饮用咖啡。而在南欧，人们以咖啡替代酒，在气氛活跃的咖啡馆里饮用，数量虽少，味道却很浓郁。无论舒尔茨是否知道这些，他都下定了决心，他不仅要开一家咖啡馆，而且要改变美国消费者的口味和习惯。

舒尔茨面临的第二个问题是，咖啡、浓咖啡、咖啡馆或者浓咖啡馆都不算新鲜事物。除了他之外，还有数以百万计的美国人都曾去过意大利，并体验过意大利浓咖啡馆。咖啡业的知识并不是专有的，人人都知道一些。要想在之前没有出现过的新业务中赚钱，企业家应该了解一些其他人不了解的知识，或者控制一种稀缺资源。舒尔茨面临的形势是，他唯一的专有知识是一丝创意、一种心情和一种感觉，同

样体验过意大利浓咖啡的其他人可能不会产生舒尔茨的观点或感觉。他个人对咖啡业的想法既是有利条件，也是不利条件。如果其他人轻易就认同了他的想法，别人就会纷纷效仿，他就会变得无关紧要。但如果其他人完全不认同他的想法，他就很难说服别人支持他的咖啡馆项目。幸运的是，舒尔茨不必投入很多资金就能验证自己的假设是否具有可行性。开一家浓咖啡馆只需要几十万美元，而不像某些风险投资项目动辄需要数亿乃至数十亿美元的资金。

过了一段时间，舒尔茨离开星巴克创立了自己的咖啡馆，即天天咖啡馆（Il Giornale）。他开的这个咖啡馆直接模仿意大利的浓咖啡馆，因为他不想让任何东西冲淡意大利浓咖啡和意大利咖啡馆的完整体验。700平方英尺的空间全部采用意大利风情的装潢，不设椅子，和米兰的浓咖啡馆一样，顾客都是站着享用咖啡。浓咖啡都盛在小瓷杯里，播放的背景音乐是歌剧，服务生身着正式的衬衣，打着领结，菜单也附带着意大利语的说明。

如果舒尔茨坚持最初的经营理念，恐怕天天咖啡馆仍然是一个小型的浓咖啡馆。但是，和仔细研究实验结果的优秀科学家一样，舒尔茨及其管理团队也密切关注着消费者的反应。天天咖啡馆自从开办以来就成了舒尔茨搞的一个实验。

对企业而言，最重要的一个资源就是有价值的专有信息，也就是只有自己知道而其他企业不知道的信息。这种信息没有什么神秘或者违法之处，因为每天每个领域都会产生这种信息。所有精明的商人肯定比其他人更了解自己的客户、产品和生产技术。因此，**舒尔茨开始投入咖啡业务之后，就逐步积累了专有信息**。

随着收集的信息越来越多，舒尔茨开始改变经营策略。他把意大利语从菜单里去掉了，也不再播放歌剧。他知道咖啡师是非常重要的，但他取消了咖啡师穿意式马甲、打领结的规定。他摆脱了米兰模

式，开始在咖啡馆里摆上椅子，供顾客坐下来享用咖啡。过了一段时间，他发现美国人希望咖啡馆能送外卖，于是他率先引入了纸杯，将咖啡盛在纸杯里外卖。美国人喜欢在拿铁咖啡中加入脱脂奶，于是经过一段时间的反思之后，舒尔茨推出了加入脱脂奶的咖啡。用国际商务术语来讲，他根据美国消费者的口味，逐渐实现了意大利浓咖啡的“本土化”。

1987年，舒尔茨的公司全资收购了星巴克，并以“星巴克”作为公司名称。新公司既保留了星巴克原来销售咖啡豆的业务，又经营浓咖啡业务。到了1990年，公司开始赢利。1992年，星巴克已经拥有125家连锁店、2000名雇员，并在当年实现了上市。

截至2001年，星巴克已经成了美国的标志，在全球拥有4700家连锁店，营业收入高达26亿美元。星巴克大部分收入都来自浓咖啡销售业务，将之称为手工制作的饮品，其他收入来自销售咖啡豆、其他食品以及专利使用费用。仅仅几年之前，每杯咖啡的价格还只有75美分，而且咖啡杯都是塑料杯。现在，星巴克的连锁店遍布城市的大街小巷，年轻的职场人士端着3美元一杯的拿铁咖啡仔细品尝的情景也十分常见。

舒尔茨当初只是设想在西雅图开一家意大利浓咖啡馆。他验证了这个假设，并发现非常可行。但他的实验也带来了其他一些信息，于是他修正了自己的假设，并接着进行试验。经过数百次试验，最初的假设早已不复存在了，取而代之的是无数个新的假设，每一个假设都是随着业务不断增长、不断演变而提出来的。这种学习的过程——根据异常现象提出假设，然后以实验加以检验，再提出新的假设并反复试验——就是科学归纳法，这对任何成功的企业而言都是至关重要的组成部分。

获取专有信息

星巴克成功的一个原因就是，很多人愿意支付较高的价格在都市绿洲一般的咖啡馆享受手工制作的饮品带来的美妙体验。但你不应该忘掉“竞争”这个因素，那么是什么因素让星巴克将竞争对手遏制了这么多年呢？2001年，为了探寻这个问题的答案，我前往巴黎同乔·桑托斯进行会谈。他当时在欧洲工商管理学院讲授战略学，在来到这个学院任教之前，他曾经是世家兰迪的首席执行官。世家兰迪是意大利一家大型咖啡公司，也是欧洲各饭店和浓咖啡馆浓缩烘焙咖啡豆的主要供应商。

我说：“乔，浓咖啡是你们的特产，也是很多欧洲大公司的特产，星巴克怎么抓住了这个机会做大做强了，而欧洲那些经营浓咖啡业务的公司却没有呢？你应该也看到咖啡业自20世纪80年代末以来出现的变化了吧？”

乔解释说，欧洲的咖啡业很难理解星巴克的做法，因此难以采取竞争举措。

我们意识到了星巴克的异军突出，但你必须明白规模的问题。世家兰迪每周为超过50000家咖啡馆和饭店供货，这个量是很大的，从这一点看，星巴克的规模实际上非常小。而且美国规模较大的咖啡公司，比如卡夫公司（Kraft）、莎莉公司（Sara Lee）和宝洁公司（P&G）都将精力集中到了大众咖啡市场上。

欧洲人很难理解星巴克是什么样的公司。在欧洲，咖啡馆与饭店有很大的区别。尽管众所周知星巴克是一家咖啡公司，但它实际上是个零售商。麦当劳也是零售商，但从来没有人把麦当劳同牛肉公司混淆起来。星巴克虽然名称是咖啡公司，美国人却似乎认为星巴克的咖啡是独一无二的。

欧洲人认为星巴克只是美国式的咖啡馆，美国人却认为星巴克是意大利风情的浓咖啡馆。但在真正的意大利浓咖啡馆里是没有椅子的，顾客都是站着享用咖啡的，咖啡都是纯正的浓咖啡，都是盛放在一个小瓷杯里的。拿铁咖啡只在早饭时喝，或者供小孩子喝，没有外卖咖啡那回事，咖啡馆里也没有桌子。意大利浓咖啡不是以咖啡馆的名称为商标的，因为这些浓咖啡都是由大型的咖啡公司提供的，比如世家兰迪。所以，意大利浓咖啡馆是小型的家族式企业，而不是一个大型连锁店的一部分。

与意大利浓咖啡馆形成鲜明对比的是，在星巴克，人们既可以坐下来细细品味，也可以带走饮用，咖啡是盛放在纸杯里的，菜单上有一大堆欧洲人从没有听说过或者不想要的饮品名。这里售卖的咖啡都是星巴克的自主品牌，各连锁店的所有权都归星巴克公司。几乎所有的饮品都与牛奶有关。其实，在欧洲人看来，星巴克与其说是一家咖啡公司，不如说是一家牛奶公司，它的所有饮品都只是有咖啡味的牛奶。

星巴克不仅具有咖啡馆和饭店的双重功能，还将连锁经营和公共融资结合在了一起，其扩张速度远超欧洲企业。等到我们开始了解星巴克的时候，它的羽翼已经丰满了。但你应该明白地看到，从全球咖啡市场的视角来看，星巴克仍然只是一个小角色。

乔·桑托斯对星巴克的评论意味着欧洲现有的咖啡企业很难读懂星巴克，因为星巴克实行的是垂直一体化经营模式。也就是说，它自己制作咖啡、用自己的名字作为咖啡的商标，并在自主经营的连锁店里向顾客供应咖啡。星巴克实行这种经营模式不是为了迷惑竞争对手，而是为了能同时调整其业务链的多个环节，并及时获取各环节的变动带来的信息。

垂直一体化经营的理念并非放之四海而皆准。如果一家企业能够从外部供应商那里买到非常好的产品和服务，那就无须浪费资本和精

力去掌握这些产品或服务的生产技术。然而，如果一个商业战略的核心部分需要同时调整多个业务环节，尤其是当不同业务环节的相互作用会产生重要信息时，那么拥有并控制住这些关键的业务环节就至关重要了。

第17章　塑造战略思维和判断能力

有“战略眼光”就是比别人更加“不短视”。你必须有最新的思想，并做好被别人模仿的心理准备。更加“不短视”并不意味着你可以预见未来，但必须脚踏实地，而不是工作在未来虚幻的轮廓里。无论是对产业结构及趋势和对竞争对手行动的洞察，还是对自己能力和资源的了解，抑或让自己的思考方式变得更加全面并摒除偏见，有“战略眼光”都意味着要比一个轻率的自己更加“不短视”。

25岁那年，我正在哈佛大学商学院读博士。我有点紧张，因为我们每个博士生都要写出基于实际采访的案例分析。所以在1967年夏天，为了写战略案例，我被指派到洛杉矶采访一位企业高管。我坐在他的办公桌对面，拿着笔记本和圆珠笔，但不知道接下来该做什么。以前没有人教过我如何就战略问题采访企业高管。

我采访的对象弗雷德·弗莱彻是范斯蒂尔冶金公司高级结构部总经理。他似乎完全没有顾及我的年轻和经验不足，只是问了我应该如何开始。我总要说点什么，于是我说：“先谈谈你们的目标吧。高级结构部的目标是什么呢？”

弗莱彻告诉我，该部门主要负责整合刚并购的6家公司的业务，每家公司都专门从事基于高科技材料的生产活动（比如钛、铌、钨、纤维－环氧树脂复合材料和特种陶瓷）。他们的想法就是把科技基础引入以手工业为基础的企业，形成一个类似于航空航天工业总承包商的机制。

对于“高科技产业就是创业工作车间”这个事实，我表示很惊异。弗莱彻解释说，在航空航天业的支持下，那些车间在洛杉矶蓬勃发展。大学里不会教授真正的制造课题，商学院里也不教。大型公司有做宏观设计的能力，却对特种材料加工知之甚少。基本上讲，每项工作都由特种材料技术专家负责，比如钨制精密仪器、特种陶瓷防弹衣或镀铌的燃油箱。

我问了弗莱彻整合出售这些技术的经历、市场竞争的问题，以及他所在部门的比较优势和劣势，并请他描述眼下最棘手的管理问题。

总之，在问了六七个问题之后，我在笔记本上记了满满15页。整个采访持续了大约3个小时。采访结束后，弗莱彻站起身来和我握手。“事前我并不知道你想让我谈什么，”他说，“但这对我来说是今年最有意义的谈话。”

在后来的几周里，我一直在心里琢磨着这句充满深意的话。我们根本就没有进行什么真正意义的“谈话”，我所做的只是直截了当地问一些关于“战略”的问题并记录下他的回答，这怎么会是“今年最有意义的谈话”呢？我想，弗莱彻也许会为有这么一个人和他说话而感到满足，这个人不是他的上司、他的下属或客户——这个人只有一个简单的议题，也恰好乐于倾听。

列清单

15年以后，我终于真正理解了弗莱彻那句话的含义。那是在匹兹堡共和钢铁公司的专用宴会厅里的一次午餐会上。上午，我给共和钢铁公司保险部门的董事会作了一个报告，该公司与英国的霍格・罗滨逊公司是合并企业。中午，我们谈话的内容转向了匹兹堡的光辉岁月和安德鲁・卡内基，他曾经是美国最富有的人，也是美国钢铁公司的

创办者。“你是一个管理顾问，”我的雇主评论道，“你肯定会喜欢这个故事的。”

那是在1890年，匹兹堡举办了一场鸡尾酒会。权贵会聚，高朋满座，卡内基也在其中。他待在房间的一角抽着雪茄，别人给他引荐了弗雷德里克·泰勒，一个由于擅长整合工作而声名日上的人。

“年轻人，”卡内基对那位顾问说，斜视的双眼流露出怀疑，“如果你能告诉我一些管理学方面有用的东西，我就给你一张1万美元的支票。”

在1890年，1万美元可不是一笔小数目。旁边的人们停止了谈话，纷纷转身想听听泰勒究竟会说什么。

“卡内基先生，”泰勒说道，“我会建议您列出10项要做的最重要的事情，然后，从第一项做起。”

据说一周以后，泰勒收到了一张1万美元的支票。

当时我对这个故事的第一反应就是一头雾水。这是一个玩笑吗？为什么卡内基会为这个建议支付1万美元？列清单只是管理学的小儿科。随手拿起一本关于自我管理、关于管理办公机构和组织的书，你都会发现有“列清单”的建议。这么浅显的建议对一个商界老手又能有什么实际帮助呢？是的，我们都会列购物清单，但是安德鲁·卡内基这个商业巨头，能否真正从“列出10项最重要的事情”中获益呢？

那天晚上，我发现了这个故事背后的深意。卡内基得到的好处绝不只是一纸清单，而是列这个清单的过程。有人认为，人们往往设立目标，然后就会像导弹那样自觉地直奔目标行动——这个观点是完全错误的。人的精力是有限的，思考能力也是有限的。要知道，就像手电筒的光束一样，照亮一个物体的同时只会让其他物体变得更暗。在

全力以赴追寻目标的过程中，我们可能时常会忘记给别人打电话，忘记在回家时顺路买牛奶（因为在聚精会神地开车）。更有甚者，人们可能会因为一些紧急事件而忘记更大的目标。比如，一个忙于打拼事业而忽视婚姻和子女的专家，只能从这些损失中得到优越感。一位专注于同投标对手竞标的首席执行官，可能早已忘了买下公司要干什么。

如果采纳泰勒的建议，有些人可能会列出他们需要偿清的账单或他们需要见的人。人们只能猜测卡内基的清单上写了些什么，但1万美元的酬金暗示着这不仅是一纸待办事项的清单。

实际上，泰勒的建议不只是简单地列出重要的事，也不只是一些待办事项，更不是以后会变得重要的事。泰勒想让我们做的，其实是让我们想清楚“重要事项”和“可做事项”之间的关系。卡内基给泰勒酬金，是因为“列清单”让他想起了最初那些基本的想法，进而构想出那些想法的实现方案。

我忽然明白了15年前弗莱彻的那席话。当我问到那些分部的目标、比较优势和不足，还有他面对的管理学难题时，他需要深入思考，然后把这些问题放在最重要的位置上。我那次采访提醒了他所处的更为宽广的前景，以及在前行道路上需要做的一些事情。在我们的谈话中，他实际上列了一个清单，并明确了一系列重要的事情。

列清单是克服我们认知局限的一个基本方法。清单本身就有备忘作用，在列清单的过程中，我们可以把待办事项按照轻重缓急排序；另外，列一个“立即可以付诸行动的事情”的清单，而不是“用来担忧的事情”的清单，更能让我们把担心化为执行力。

今天，我们有很多种工具和思想来帮助我们分析问题和设定战略。对于每一种工具来说，解决挑战的方式都有所不同。对于某些工具来说，核心在于发现优势，对另外一些来说，则是理解产业结构；

对一些来说，核心是看清主流趋势，对另外一些来说，则是避免他人的抄袭模仿。然而，所有的情况都有一种最基本的挑战，那就是我们无可避免地带着自己的认知局限和偏见去工作，也就是短视。我们的短视是所有战略问题最大的障碍。

有“战略眼光”就是比别人更加“不短视”。你必须有最新的思想，并做好被别人模仿的心理准备。更加“不短视”并不意味着你可以预见未来，但必须脚踏实地，而不是工作在未来虚幻的轮廓里。无论是对产业结构及趋势和对竞争对手行动的洞察，还是对自己能力和资源的了解，抑或让自己的思考方式变得更加全面并摒除偏见，有“战略眼光”都意味着要比一个轻率的自己更加“不短视”。

做出好的判断

早上8点整，17人经理团队走进了会议室。那是2005年秋季的一个雨天，也是一个为期三天的项目的第二天。每天早上，我都在和团队做有关战略的工作。资历最老的高管坐在第一排的正中间，这是一个好兆头。如果他坐在后排或是两边，我知道这通常意味着他会提前退场，而不是全心投入。

今天，我们在研究TiVo，情况比前一天的案例还要复杂。我在课程开始时说了一句俏皮话：“我看到有些人深夜还在派对上，我在想是不是没有人准备今天的材料。大家的作业都做完了吗？”

他们全都肯定地点点头，说：“做完了！”

我给他们的作业是，写一段话来描述给TiVo推荐的战略。他们的作业现在整齐地码放在会议室前面的讲台上，我指着它们说：“你们一定都知道解决TiVo问题的简便快捷的方法了吧？”

他们大笑，因为他们都清楚TiVo现在的处境十分棘手。这个问题关乎技术、竞争力、知识产权、制造效率、产品标准、与有线电视公司和有线电视供应商讨价还价、隐私问题，还有电视在市场营销中起到的作用。

我大致扫了一眼他们写的建议，他们把会前和会后的观点做了对比，以此来证明会议讨论的成果。但看到那些“一段式”建议的时候，我再次被这个团队的观点弄得无可奈何。前一天，这个团队表现出了异乎寻常的开放和坦诚，一点儿都没有自我保守。所以，我决定和他们一起工作，来讨论战略的问题。

“在我们正式讨论TiVo的情况之前，”我说，“我想先退一步，问你们一个和今天任务无关的问题。我想问你们，你们是如何提出这些建议的，又是如何给出这次作业的解答的呢？”

这个问题有点出人意料，台下有一段长时间的沉默。大家都欠了一下身子，面面相觑。我看了一眼资历最老的高管，他站起身来，说他已经“阅读了案例并做出了一些批注”。

“你在阅读案例的时候，”我问道，“在想什么呢？”

“他在想去哪儿喝杯啤酒！”一个同事开玩笑道。

我们都笑了。“除了一瓶萨姆·亚当斯之外，”我继续问，“你还想到了什么呢？”

“呃，我记不太清楚了。我想我当时大概是在想这是一个伟大的产品、一个真正的创新，然而公司却因为制造包装盒成本过高而亏损。”

“很好，你开始注意到产品生产了。”

“是的，我认为他们需要削减对制造包装盒的支出。我认为……”

“好，”我说，“我们现在就进入你给出建议的细节部分。你如何想到了这个有洞见的观点？”

他开始低头看手中的案例复印件。在右边页面空白处，确实有一些笔记。我想知道我们是否可以真正探讨出他是如何想到这个建议的，我把他的建议称为“洞见”，以鼓励他分享自己精湛的分析技巧背后精彩的故事。

“这真的只是经验，或者说，至少是我自己的经验。我见过一些很大的亏损，它们好像是由于制造过程造成的……呃，不。说实在的，我想到的第一件事情，就是顾客在为一个他们并不需要的超大硬盘买单。如果你只是想调换两个节目的时间顺序，那么并不需要一个季度的时间。所以我想，为什么不用一些小一点的硬盘，然后只让那些经常使用的顾客来支付硬件升级费用呢？”

“所以，你最初的构想只是一个……一个直觉……一个关于行动的直觉。根据硬盘容量而进行分类定价，也许是一种价格歧视？”

“是的，就是这样。”

“太妙了，有趣极了!你还有没有什么别的解决方案呢？”

“没有……唉，你只让写一段话！”

我对他的坦诚而有趣的分享感到高兴。当然，我只要求写一个解决方案，但这并不意味着他只能想出来一个方案。然而，我不想当场指明这一点。

我转向另外一个团队成员，她刚才正要举手发言。她说：“我思考了这个案例的情况，然后想出了一个点子，它只是在我思考这个问题的过程中浮现出来的。我发现如果其他公司变成有线电视领域的主导，而TiVo抓住卫星电视业务，将会彻底输掉。”

“你的这个想法是从哪儿来的呢？”我问。

“这个，我也不太记得了。”

“这就是想出好点子的方法。”我说，“在战略策划领域，到处都在兜售现成的工具手段，但好想法并不出自那些工具。概念性的工具可能会帮助我们定位，但归根结底，好想法只是突然浮现在我们脑海里的，这就是所谓的‘洞见’。”

她很喜欢这个反馈，但试图表现得很谦虚。

“有没有其他突然进入你脑海里的解决措施，或者只是刚才那个？”我问。

“呃，我不太记得还有其他的……只是那一个吧。”

“很好!在这一点上，对自己诚实是很重要的。”我从最有资历的人开始提问，目的是给更多的年轻成员一个坦陈的机会。

另一位成员也想分享，他说：“读到TiVo案例的时候，我立即有一种想法，就是这家公司太想和电视行业扯上关系了，但这并不是一个自然的联系。TiVo帮助确定电视节目的播放时间，使我们跳过广告，把人们对电视的忠诚分别固定在不同的频道上。它给我们提供的是消费者的便利，却不能为电视台或网络带来收益。所以TiVo的问题在于它是一个局外人——虽然不像纳斯塔普那样不合法，但消费者有多喜爱它，电视行业就有多憎恨它。”

于是，我不得不再次提醒他们，我们的目标是弄清楚这些观点是如何形成的。我问："那是什么导致你们产生这种想法的呢？"

他回答说："我不知道。我猜我当时正在思考美国联邦通信委员会主席迈克尔·鲍威尔的评论。他说TiVo是上帝恩赐的机器，因此尽管它在商业上引起很大的麻烦，但依然得到了很多人的青睐。"

他的一段式建议只是重新描述了一下问题，几乎没有创新性的建议。缺少建议是一个不同性质的问题，我准备把它放到后面讨论。

我在会议室里走动时，只有一个人的报告中考虑过一个以上的行动方案。他们中间大多数人都是先确定出现问题的环节，比如制造过程、有线电视公司、软件竞争等方面，然后针对这个环节出现的问题提出一个建议。使用这种"两步走"方法的人中间，没有一个人考虑过要重新思考关键问题出在哪儿，也没有人研究过一个以上的应对方案。

我坐在会议室前面的高凳子上，就我们刚才学到的东西进行了如下评论。

在你们准备这次讨论的时候，阅读的材料都是一样的，但关注的焦点不一样。有些人关注制造过程，有的人关注软件，有的人关注与有线电视供应商的关系，等等。在提出行动方案的时候，几乎每个人都选择了一上来就想到的那个问题。

这是可以预料到的。大多数时间，大多数人在解决问题的时候，往往抓住最先跃入脑海的那个解决方案，也就是第一个见解。在很多情况下，这是合理的，这是高效的生活方式。我们没有时间、精力和心理空间去全面完整地分析我们面临的每一个问题。

可能我的评论让大家听了感觉不舒服，便有人举手发言说：“根据《眨眼之间》[注]一书的说法，第一个见解可能是最好的。格拉德威尔说人们能做出复杂的判断，但不知道为什么会做出这样的判断。如果试图分析所有的情况，决策可能会更差。”

他说得很好。马尔科姆·格拉德威尔的《眨眼之间》的确很精彩，值得一读。他认为我们都有能力迅速处理某些类别的复杂信息并做出判断，而我们自己却不知道为什么会这样做。我们都知道这是正确的，这些都是眨眼之间做出的权衡。他认为我们应该相信这些眨眼之间做出的判断，尤其是经验丰富的人做出的判断。

我们的直觉通常会产生一些好得出奇的判断，我们也总是本能地认为我们的直觉是正确的，其实事实未必如此。你应该看看哪些情况需要更加深入的思考。竞争对手或者自然条件导致我们误入陷阱了吗？我们能给警觉性不高的对手设置陷阱吗？

我解释说，眨眼之间的判断可能适用于某些场合，但不幸的是，大量的研究结果表明，在很多事情上，无论是在眨眼之间还是给一个月的时间，大多数人都无法做出很好的判断。涉及事件发生概率、自己的相对竞争力以及因果关系的判断尤其令人担忧。在评估某个事件是否会发生时，即使是经验丰富的专业人士也会显露出一些可以预见的倾向。比如，人们往往更加重视生动的例子，而不太重视更加广泛的统计学证据。在分析自然数据时，人们往往只能看到随意性的分布模型，往往只能看到原因而不是相互联系，往往会忽略同固有理论相悖的一些信息。

我转向那位提到《眨眼之间》的学员，问道：“你希望美国总统在眨眼之间做出开战的决策吗？如果一位首席执行官没有仔细思考成本与收益问题，而是在眨眼之间就做出并购决策，你觉得合适吗？”

这是一些反问性质的问题，他点点头说他赞成某些问题太重要、太复杂，不能遵照瞬间的直觉。

我接着说：“因此，在制定战略的过程中，这种快速决策的做法可能给我们带来麻烦。顾名思义，战略都会涉及非常困难而又非常重要的事情。因为它们非常重要，所以除了依靠直觉做出判断之外，还应该更加深入地思考。为什么像你们这样有经验的高管在战略问题上也会这么速战速决呢？”

过了一会儿，一位学员说道：“因为时间不够。”

我表示赞同：“确实经常存在这种情况。”但我继续环视办公室。

另外一位学员恍然大悟：“这是主观判断。像这种事情没有标准答案，关于什么方案最可行，纯粹取决于个人的判断，不确定的因素太多了……”

这个观察非常深刻。我们都知道标准的决策分析方法：先列出备用选项，计算出各个选项的成本或价值，然后选择最佳的方案。但在TiVo案例中，情况太复杂，结构性问题太多，因此最有经验的高管往往能在最短的时间内感觉到某些问题不能用标准的决策分析法去处理。他们知道处理战略问题最终还是要做出一个好的判断，于是他们就凭借直觉做出了主观判断。

我对这个学员说道：“对，这只是一个判断问题。我们最后提的建议只是我们在原有认识的基础上做出的最好判断。然而，为什么不再次判断一下并提出替代性的观点呢？提出替代性观点之后，为什么不仔细对比一下各种观点的优劣呢？为什么非要选择眨眼之间出现的灵感呢？”

我没有继续探究这个问题的答案。我站起来，开始在会议室里踱步。我告诉他们，这个问题我已经观察并思考了很多年，我谈了一下我的看法。

面对这样复杂的局面，大多数人都会感到不舒服。你越是认真地对待，就会越发觉得这是一个严峻的挑战，需要连贯性的应对方案。反过来，认识到这一点会让你感觉更不舒服。结构性问题太多，不确定性因素太多，需要考虑的事情太多，还有很多我们不知道的因素，因此没有明显的应对之策，也就无法评估行动方案和结果之间的关系。你甚至连真正的问题是什么都不确定。就像一个游泳的人跳入波涛汹涌的大海中一样，很难找清自己的方向。在存在外界压力、不得不尽快找出脱困之策时，第一个念头总是让人感到欣喜。谢天谢地，终于有所依靠了！找到方向感时，我们的感觉就会好很多。

可问题是，如果眼光再放长远一点，或许就能找到一个更好的办法。但是由于放弃一个现成的判断是痛苦而令人不安的，所以大多数人都乐于接受最早出现的灵感。为了寻找新的灵感，人们不得不放弃找到方向感之后的舒适，再次跳入波涛汹涌的大海，寻找新的方向。此外，人们还担心到头来两手空空。最后，对自己的想法提出质疑也不符合人的本性，甚至是非常痛苦的一件事。

因此，当我们有了一个想法时，往往会投入大部分精力为这个想法辩解，而不是提出质疑。这是任性，即使是经验丰富的高管也不例外。简单地说，我们的思维总是倾向于逃避质疑并放弃早期判断带来的痛苦，而且我们往往意识不到这种逃避。

我决心让他们明白我的意思，便对他们说：“但你们不必去做这种下意识逃避的奴隶。你们可以选择如何处理一个问题，可以掌控自己的思维。”我想让他们明白，这才是整个问题的核心。一个人只要掌握了这种技巧，比所谓的战略理念、工具、模型或分析框架都有效得多。这是对自己的思维进行思考和对自己的判断进行评判的能力。

做出判断的一些技巧

无论在哪个领域制定战略，我们都需要充分了解具体的细节，需要在该领域积累一定的实际经验，这是不可或缺的。这种经验具体体现在能够看清楚各种情况之间的相互联系、各种情况引发的结果，以及可以采取哪些可行的措施。医生为头疼、发烧的患者开阿司匹林而不必知道这种药的药理学原理，古罗马做人寿保险生意的人也不必知道概率论，这些都是基于具体经验的，因此你平时在工作中必须注重运用模型、类比等手段。当然，在一些情况下，尽管我们的知识足够丰富，也需要一些有关因果关系的理论。

在战略工作中，知识是必不可少的，但仅有知识是不够的。很多人的知识或经验非常丰富，但制定战略的能力有待提高。要培养正确的战略思维，你必须掌握三项技能或者说养成三个习惯。第一，你必须拥有多种有效的工具，以克服目光短浅的弊病，促使自己将精力集中到真正需要关注的事情上面。第二，你必须培养自我怀疑的能力，也就是说，要勇于、善于对自己做出的判断提出质疑。如果你的推理、判断经不起推敲，那么在真正的竞争面前，你的战略也无法经受住考验。第三，你必须养成记录自己判断的习惯，这样就可以提高自己的判断力。

接下来是一些技巧，我发现这些技巧非常有助于我们摆脱思维惯性、确保战略的连贯性，并能提高我们做判断、评估判断的能力。当然，还有一些技巧也有助于指导战略思维。我描述这些技巧的时候，你会发现之前已经运用过或者碰到过其中一些。为了不让你对这些技巧的印象变得模糊，把它们列出来或许是很有必要的。

战略的核心要素

核心要素列表提醒我们，一个好战略至少要有三个必备要素：分析形势、选择整体性的指导方针以及设计连贯性的行动方案。战略核心构成了一个战略的基本骨架。要使战略产生实际效果，就必须在分析形势的基础上指明一个方向。没有形势分析，就无法判断自己选择的指导方针是否符合实际情况，更不用提判断别人提出的指导方针了。战略还必须将这种整体性的指导方针落实到连贯协调的行动中。行动方案要有所侧重，有一些关键的着力点（战略核心的理念及其组成要素已在第5章中进行了深入的探讨）。

当人们初步认识到如何应对一个充满挑战的形势时，这种认识还算不上一个全面、完善的战略。这种眨眼之间出现的念头可能只实现了战略核心中的某一个要素。这种认识可能只局限于采取什么样的行动，而没有分析形势，也没有选择指导方针，比如前面提到的有些参加讨论的人只提出在TiVo的机器上安装更小的磁盘驱动器。或者这种认识只是对形势进行了分析，比如有些参加讨论的人只看到TiVo受到消费者欢迎，却成了整个行业的眼中钉、肉中刺。

局部性的认识没有什么错误，因为我们无法真正控制灵感产生的过程，当灵感出现的时候，我们应该感到高兴。战略核心的作用就是提醒我们，战略不只是一个局部性的认识。战略具有内在连贯性，从形势分析到整体性的指导方针再到具体的行动，形成了协调统一的整体。战略核心的概念提醒我们要扩大思考范围，三个要素都要考虑到。

很多人在制定战略时倾向于先确定具体的行动，但我认为不能从一开始就先确定行动方案，而应该先分析一下问题所在。我个人倾向于先对形势进行一番分析，然后再着手研究指导方针和具体行动。在为客户提供咨询服务时，客户总是先让我对某一个行动方案进行评价，或者让我就采取什么行动提出建议。在提出建议之前，我总是会先退一步，把情况分析清楚后再提建议。

先分析问题，再解决问题

在制定战略时，很多人都没有事先对形势进行很细致的分析。因此，有必要掌握一些思维工具来指导我们了解、分析事实。这个过程并不高深，只要认识到这一过程的可行性和必要性就足够了。

在一般情况下，人们往往从行动的角度来思考战略，认为战略就是一个组织要做的事情。但战略还应体现出克服某些困难的途径，确定这些困难和障碍会让你对现有的战略和可能的战略有一个更加清楚的认识。更重要的是，你还会认识到一些因素的变化可能对战略产生深刻影响。为了正确地理解这种变化，你需要把注意力从怎么做转移到为什么这么做上面，从选定的指导方针转移到这些抉择旨在解决的问题上面。

如果将“分析问题，解决问题”的方法应用到TiVo案例上，就意味着先确定它正在试图克服的障碍是什么。它试图让观众自由选择观看电视的时间，并尽可能跳过商业广告。这个问题的其他解决方案还有录像机、电视点播服务和DVD租售服务，尤其是完全没有商业广告的电视剧。

如果认为问题是由内容聚合器[注]控制机顶盒引起的，那我们看问题的视角就会发生一些变化。康卡斯特（Comcast）、时代华纳（Time Warner）、直播电视（DirecTV）和艾科思达（EchoStar）等公司将机顶盒与其电视服务捆绑在一起。这些机顶盒至少能够让用户获取常规和收费的频道以及电视点播等交互业务。它们可能还包括数字视频录像机具有的高科技特性，只是价格通常比较高。为了使TiVo的机顶盒对普通的消费者也经济适用，它必须能够获取常规和收费的频道，还要能让用户从有线或卫星线路上下载节目信息。它只有同有线电视公司或卫星服务运营商订立合同才能实现这一点。这些公司能够将机顶

盒租金与服务合同捆绑起来，而且有线电视公司的垄断地位使它们榨取了TiVo的大部分利润。

通过捆绑来限制竞争、实现垄断是一种古老的做法，IBM公司、区域性的电话公司和微软公司都曾经这么做过。只要处于垄断地位的有线电视公司具有捆绑的能力，外部的公司就很难增加电视体验的价值。从这一视角来分析，TiVo不必太重视市场营销这个环节，而应该注重通过法律手段改变产业结构。在这个过程中，它将会有很多规模更大的重要盟友。

创造性毁灭

在制定战略时，要想避免急于求成，从理论上来讲是很简单的，你只需要寻找一下别的想法和战略就行了。但大多数情况下，当被要求提出更多的备选方案时，人们往往只是在最初看法的基础上增加一两个浅显的方案。无论是有意识还是无意识的，他们似乎都不愿意同时提出几个有效的战略。相反，大多数人都是在原有看法的基础上修修补补，敷衍着增加一个方案，或者干脆提一些具有普遍适用性而没有针对性的行动方案。

要制定新的备选方案，我们应该先重新思考一下具体事实，还要避免现有备选方案的弱点。制定新的、质量更高的备选方案要先“摧毁”现有的备选方案，使其缺点和内在矛盾全部暴露出来，我称之为“创造性”。

摧毁自己的想法是一件很困难、很痛苦的事，因为要把自己的想法撕碎需要极大的勇气和毅力。具体到我自己，我是依靠外界帮助来做到的。我求助于一个虚拟的专家组，这个专家组存在于我的大脑之中，我随身携带。我非常重视这些专家的判断，通过与他们进行内在的精神对话来批评自己的想法，并激发新的灵感。我在向他人阐述自己的想法之前都会努力这么做。

采用虚拟专家组的技巧之所以能奏效，就是因为我们善于认识并理解人性。仔细思索熟悉情况的专家对于问题的反应能为你提供更多的批评和建议，效果比抽象的理论或分析框架还要好。

我自己的虚拟专家组包括我认识的或一起工作过的优秀高管、曾经教导并培训过我的人、与我共事多年的同事，以及在作品或传记中清晰阐述个人思想的一些人。当我面对一个问题的时候，或者当我产生了第一个想法的时候，就会求助于这个专家组，问他们："这个方法有什么问题吗？在这种情况下你会怎么做？"

布鲁斯·斯科特教授在1971年担任我的论文答辩委员会主席，他就是我的虚拟专家组成员之一。在我的假想中，我可以看到他侧身坐在椅子上，让我解释一下为什么采用这个方案、这个方案会带来什么结果，以及是否还有更好的方案。小阿尔弗雷德·钱德勒教授也是我的虚拟专家组的成员，虽然他在2007年去世了，但他一直活在我的脑海里。钱德勒教授反对急功近利、目光狭隘的战略，注重研究宏大的历史背景以及规模经济和范围经济在构建持久赢利企业过程中的重要性。

如果要寻求在科技战略方面的建议，比如在TiVo案例中，我可能会求助虚拟专家组的戴维·蒂斯和史蒂夫·乔布斯。戴维·蒂斯是我的老朋友和同事，是战略学、经济学、法学和商业领域的大师级人物。我从没有和他聊过TiVo案例，但在我的假想中，他总是双眉紧蹙："他们没有垄断数字视频录像机，因此其他公司肯定会提供类似的软件和硬件。有线电视公司和卫星公司的实力较强，控制着关键的互补性资产。他们或许不应该花大气力打造新设备，而是应该利用其软件搞许可经营。他们努力通过广告业务挣钱，但如果这块业务真的有利可图，那么有线电视公司和卫星公司肯定会过来分一杯羹的。"

史蒂夫·乔布斯是苹果公司的共同创办人，也是NeXT的创建者，在皮克斯动画公司被迪士尼公司收购之前担任过皮克斯的首席执行

官，是世界上最著名的硅谷企业家。自从知道麦金塔计算机开发工作以来，乔布斯最基本的经营原则已经成了传奇，可以简要概括为：（1）设想一个“酷毙了”的产品；（2）集结世界上最优秀的工程师和设计人员，组成小型的开发团队；（3）使产品呈现出令人震撼的视觉效果并易于使用，将创新融入用户界面中；（4）通过有创意的广告告诉世界这个产品是多么酷，多么新潮。

乔布斯善于提出批判性看法。他骄傲而睿智，总能一针见血地指出问题的核心所在。1997年，加州大学洛杉矶分校安德森管理学院MBA课程把苹果公司列为案例。我和其他几位教师都曾与乔布斯见过面，并共同讨论过苹果公司的未来发展动向。乔布斯说：“我知道斯坦福，但不太熟悉安德森管理学院。”

我的同事、系主任杰克·麦克多诺回应说：“我们倾向于认为我们是企业家学校。”

乔布斯说：“有趣，我认识的硅谷企业家中有多少是你们培养出来的？”

杰克扮了个怪相，然后实事求是地说：“确实不多。”

乔布斯斩钉截铁地说：“哦，这么说来，你们已经失败了。”从那天起，他就成了我的虚拟专家组的一员。

那么，乔布斯会怎样看待TiVo的情况呢？要知道，一个人对某个事件的看法并不是一个单纯的概念架构或理论，而是体现了其个性。我想，乔布斯肯定不喜欢TiVo的业务，因为该公司掌握的资源并不足以给客户提供真正酷的体验。即便你集结全世界最优秀的设计团队设计出了更好的TiVo，它的很多功能也取决于有线电视公司和卫星公司的交互情况。如果能与康卡斯特或直播电视实现纵向合并，那还有可能开发一些有趣的产品，不仅有电影，还包括随选音乐，不仅有一个

机顶盒，还包括一体化的无线互联网接入系统。正如他推出的iPod和iPhone一样，乔布斯希望把机器、用户体验以及产品配送完美地融合在一起。

通过假想戴维·蒂斯和乔布斯的建议，我意识到好战略通常宁愿聚焦化，也不愿意妥协，宁愿集中应对形势中的某一个方面，也不会竭力满足所有人的所有需求。乔布斯可能提议TiVo与更大的平台实现合并，以提供一些比当前的数字视频录像机更先进的产品。戴维·蒂斯则可能认为，他们目前所做的很多事情都是相互冲突的，导致自身与其他平台陷入激烈的竞争。

从他人那里取经不只是倾听他们、观察他们或者读他们写的东西。当你组建自己的虚拟专家组的时候应该更进一步，努力根据他们的性格理解他们的思想。这种做法之所以奏效，是因为我们人类具有一些内在的思想，使我们能够相互理解，这种思想在识别、回忆人的个性方面更加专业。

在实践中检验判断

海员必须判断风向风力，滑雪比赛选手必须判断雪层，而在商业、政治和军事领域，大多数情况下需要判断的对象都是人，尤其是需要预先判断出其行动和反应。要判断他人，需要先了解你自己、你的能力和你的倾向，此外还需要了解其他人。更加复杂的任务是判断小团队如何应对某个信息或挑战，很多经理、辩护律师和团队领导者都需要做出这样的判断。最后，有时候还需要对一大批人和市场做出判断，营销和广告专家、公司管理层和政治领导人都需要做出这种判断。

好判断难以定义，更难获取。好判断的某些部分肯定具有协调性，对其他人也做出了一定的了解。但我相信实践可以让我们的判断得到完善，为了保证实践的有效性，你应该先把你的判断记录下来。

预先记录自己的判断是很有必要的。为了理解这一点，我们设想一个MBA学员正在为准备一个讨论会而研究商业案例。在阅读、思考这个案例的时候，她会想到很多问题。她会努力想出很多方法来处理这个案例涉及的情况，她会倾向于某些方法，但她没有记录下自己的判断。然后，在一次长达一小时的案例讨论中，可能她想到的问题都会被别人提到，她考虑过的行动方案也可能会被别人提出。当大家对这些问题和行动方案进行研究、评估时，她心想："我已经想到这些了。"当讨论会结束时缩小合理的解释和有用的行动方案的范围，她心里可能还会想："是的，这些我都考虑过了。"

这个学员原本可以把自己的判断记录下来，以供后来评估，但她错失了这个机遇。记录自己的判断是为了更好地分析哪些问题是关键的、哪些不是，然后在此基础上决定将要采取什么行动方案。通过记录自己的判断，尤其是对形势的分析，你就更有可能发现自己的想法与他人评估的差异之处，因此就更有可能从别人那里学习到一些知识。

同样的原理也适用于你参加的任何会议。你预料会议上会出现哪些问题呢？哪些人会提出哪些观点？事先悄悄地记录下你对有关问题的判断，那你每天都有机会学习、完善并调整你的判断。

---

1. 此书简体中文版已由中信出版社出版。——编者注

2. 内容聚合器（content aggregator），是一个从不同线上资源收集网络内容（有时是应用软件）并重新使用或重新销售的个体或组织。——译者注

第18章　保持冷静的头脑

从众心理迫使我们认为一切事情都很好或不好，因为别人都这么说。内在视角迫使我们忽视其他时期和其他地方的教训，认为我们的公司、我们的国家、我们的新企业以及我们的时代是不同的。抵制住这两种倾向是很必要的。要做到这一点，你可以关注与众人附和的论调相反的现实数据，并吸取其他人和其他地方的历史教训。

如果在众人六神无主时，你能够头脑清醒而不是人云亦云……

——拉迪亚德·吉卜林《如果》

要制定好战略，就需要对形势进行独立而审慎的评估，运用个人的真知灼见，去实现精心拟定的目标。坏战略则是人云亦云，空有一些流行的口号，并没有真知灼见的成分。

一个人最难做到的是保持独立意识而不古怪偏执，秉持怀疑精神而不暴躁乖戾。我也不敢妄下狂语说我有什么能够帮助人们实现平衡的秘方，但我会讲述两个可能对你有所裨益的案例。它们应该能给你敲响警钟，使你避免人云亦云。第一个案例是环球电讯公司，从这家公司的失败来看，我们得出的主要教训就是，在评估基本面的时候要特别慎重。股市对该公司的评估出现了极大的失误，这一点十分明显，不需要什么内在视角就能清楚地看出来。第二个案例与2008年的金融危机有关，我们还会谈及从众心理和内在视角扮演的角色。

环球电讯公司案例

经过10年的努力，世界上第一条横跨大西洋、连接英美两国的海底电缆终于在1866年成功完成了铺设。美国的赛勒斯·菲尔德和英国的查尔斯·布赖特、布雷特兄弟以极大的创业热情为这项事业做出了卓越贡献。电缆铺设成功之后，大西洋两岸的人们欢呼雀跃，举行了盛大的游行。在这之前，欧洲和美洲之间的通信主要靠帆船和汽船来完成，需要两三周的时间才能把消息送往大西洋彼岸，而两周的时间足以决定战争的胜负和一个帝国的兴衰。借助赛勒斯·菲尔德的海底电缆，英国的电报可以瞬间就传送到美国。一根细细的铜线突然之间就把大西洋两岸连接到了一起。

90年之后，即1956年，第一条横跨大西洋、连接美英两国的电话电缆铺设成功，造价是2.5亿美元，带有30个语音电路。接下来的40年间，人们又在大西洋底部铺设了十余条更加先进的电话电缆，每一次都是由大型的电话公司组成的财团联合开展的，而每次铺设成功后，各公司按照所做贡献大小认领相应比例的电缆传输容量。各个电缆以及电话公司之间不存在相互竞争，所有的价格要么由监管部门制定，要么由国际协议制定，国际信息传输领域一直都被这些国营的运营商主导。

1997年，美国电话电报公司的两位经理威廉·卡特与华莱士·道森开始四处筹集资金，以开展他们所说的“跨越大西洋”的私营项目。为了开展这个项目，他们不仅投入了个人资产，而且同美国电话电报公司签订了全包式合同，使其负责电缆铺设和维护工作。二人同通用电气金融服务公司（GE Capital）进行接洽，希望说服该公司为他们的项目募集风险资本，但一家位于洛杉矶的小型投资公司——太平洋资本集团捷足先登。盖瑞·温尼克和太平洋资本集团的三位合作人达成协议：通过发行股票募集7500万美元，并通过借债募集6.6亿美元，为电缆建设和初期运营提供资金保障。于是，他们成立了一家新的公司——环球电讯公司来推进这个项目，由温尼克担任总裁。

“跨越大西洋”项目一期工程铺设了长达8886英里的光纤电缆，连接美国、英国和德国。新铺设的电缆将大西洋海底电缆的传输能力提高了一倍还多。电话行业测试光缆传输能力的指标是STM-1，相当于2016个语音电路传输的信息量。一期工程预定的先期传输能力是256个STM-1，预计随着技术的进步，传输能力很快就能翻一番，提高到512个STM-1，这个速度大约是80吉字节/秒，相当于100万个语音电路的传输能力。

铺设海底电缆的成本在更大程度上取决于电缆长度和海洋深度，电缆自身数据容量的大小对成本的影响则居于次要地位。“跨越大西洋”一期工程耗时15个月，总共花费7.5亿美元，每个STM-1的成本大约为150万美元，于1998年夏季开始投入运营。

环球电讯公司将256个STM-1公开出售，每个STM-1的售价为800万美元，这个价位远远低于之前电话公司财团的售价。截至1998年底，“跨越大西洋”一期工程售出了35%的电缆容量，总收入达9.5亿美元，支付7.5亿美元的建设成本是绰绰有余了。运营6个月之后，环球电讯公司开始公开发行股票，之后股票价格飞涨，公司股票市值迅速达到190亿美元。又过了6个月，公司市值达到380亿美元，将福特汽车公司远远甩在了后面。

人们之所以对环球电讯公司抱有极大的热情，很大一部分原因就是互联网信息传输技术的发展。海底电缆把语音转化成数据，直接实现了数据传输。人们普遍认为互联网的数据传输能力每年都会翻一番，而且似乎永无止境。高科技领域的权威乔治·吉尔德在环球电讯公司的年度报告中这样写道：

由于国际互联网用户数量的增速很快超过了美国互联网用户的增速，海底数据传输能力的增速是地面数据传输能力增速的好几倍。请相信我的判断。接下来5年中，海底电缆的滞后将严重制约互联网的发

展。因此，环球电讯公司作为海底电缆服务供应商具有无限的发展前景。

环球电讯公司着眼未来，计划开展“跨越大西洋”二期工程，铺设第二条跨越大西洋的电缆。预计成本仍然是7.5亿美元，但这次数据传输能力提高到了2048个STM-1，每个STM-1的单位成本是一期工程的1/4。单位成本的大幅下降得益于光纤多路传输技术的进步，但这些技术不是环球电讯公司的专有技术，任何铺设电缆的公司都可以学到。实际上，正当环球电讯公司计划铺设第二条电缆的时候，另外一个由多国电话公司组成的财团也在计划铺设一条信息容量高达4096个STM-1的电缆，而私有性质的“360大西洋”项目也在计划花4年的时间铺设一条同样容量的电缆。其实，工程师预计只要改变“跨越大西洋”一期工程铺设的电缆两端的电子装置，就能将其容量提高到1000个STM-1。此外，工程师预计到2001年，全新的四芯光缆的数据传输能力将会达到20480个STM-1。

＊＊＊

我是从1998年开始对环球电讯公司感兴趣的，当时我正在研究整个电信产业的投资增加情况。我很奇怪环球电讯公司等新公司的市值为什么那么高。为了寻找具有真知灼见的答案，我前往英国剑桥拜访了市场调查机构易观国际（Analysys）的总经理戴维·克利夫里。他是信息与通信方面的专家，也是电信行业权威的观察家。

克利夫里告诉我：“关键是要理解粗管的巨大优势。”他说的“粗管”是高容量的光纤信道（FC）。他起身走到办公室的白色写字板前，在上面画了两个圆圈，在每个圆圈的下面都写上“3亿英镑”，然后继续说道：“铺设海底电缆的成本主要是购买电缆通行权的费用和铺设费用。最新的技术发展使我们能够铺设容量更大的电缆，而且成本也不比铺设容量较小的电缆高。粗管的规模经济效应是一个决定性优势，因此粗管胜出了。”

规模经济在战略思维中总是占据核心地位，其中的逻辑很简单，采用粗管之后，新兴的电信公司在铺设电缆时，平均单位成本就低了很多。当天下午，在乘出租车返回伦敦的路上，我仔细思考了粗管、规模经济和电话呼叫的问题。大西洋海底电缆完成一次电话呼叫或者传输1兆字节数据的成本是多少呢？

“成本”这个概念很复杂。人们觉得产品有成本，但这种认识过于简单，容易引起概念的混淆。其实，人们的选择也是有成本的。多生产一个单位的产品增加的成本叫作边际成本或可变成本；平均成本是指在一年内以固定水平生产的每单位产品分摊的长期总成本；长期平均成本是建设工厂并以固定水平生产的单位成本；接紧急订单或特殊订单所需要的成本没有特定的名称，但显然是存在的。实际上，某个产品的准确成本并不容易衡量，因为它取决于生产者的生产决策，以及把这个产品同什么进行比较。

对于海底电缆而言，多传输一次电话呼叫的数据所需要的成本只是所需电力的成本，而这个成本几乎为零。一年之内，每天都多传输一次电话呼叫的数据所需要的成本也接近于零。只有在一年中每天都传输数千次呼叫的数据量，其所需要的成本才包括电缆维护费和经常性费用，但不需要再投入设备建设费用。想到这里，我开始意识到这些电缆传输数据的成本几乎为零，无论是高容量电缆，还是低容量电缆。而且随着这个行业的垄断状态逐步被打破，竞争日益激烈，那就没有什么因素能够阻止价格下降到成本水平。

在任何一个关于商业战略的现代课程中，《导言》部分都会提到产业结构和利润的关系，这就是“五力模型”。该模型是迈克尔·波特教授于1980年提出的产业结构分析框架。简要地讲，糟糕的产业结构具有以下特征：产品的差异化不明显；企业生产成本趋同，所获得的技术也一样；买家对价格比较敏感，信息丰富，为了获得更划算的交易随时愿意更换供应商。

1999年初，我让加州大学洛杉矶分校的MBA学员就环球电讯公司进入跨大西洋电缆业务进行分析。学员们仔细考察了这个行业的方方面面。

•横跨大西洋的海底电缆的数据传输性能近乎完美，几乎不存在差异化，**属于不利条件**。

•运营商之间的能力相差无几，**属于不利条件**。

•环球电讯公司为这个产业引入了竞争，另外还有三家私有性质的公司宣布打算进入这个产业，**属于不利条件**。

•环球电讯的技术不是专有技术，**属于不利条件**。

•技术降低了价格，增加了新的产能，几乎可以断定这个行业产能过剩，**属于不利条件**。

•铺设横跨大西洋的海底电缆所需的成本一旦投入就固定了下来。即使产品价格下降，导致无法收回成本，原有的电缆也会继续发挥作用，必然会继续拉低数据传输成本，**属于不利条件**。

恐怕很难找出一个比这还糟糕的产业结构了。

一个学员说：“可是互联网产业的规模每年都在翻番啊。”

我说：“没错，但产能增加的速度更快，增加产能的成本下降的速度也越来越快。听着，鉴于你的分析，这个产业的结局是很清晰的，肯定会出现产能过剩，价格也会下降到成本水平，而成本几乎为零，谁都无法赢利。”

另外一位学员表示不屑：“但从股市行情上看，情况可不是这样的。我不介意产业结构分析的结果是什么，反正市场表明这是有史以

来最大的赚钱机会。”在1999年，股市行情似乎成了最有说服力的“王牌”证据。

＊＊＊

人们普遍认为股票价格反映了市场对于未来赢利前景的预期。20世纪70年代出现了一种论调，认为股票价格是判断未来赢利前景时最值得信赖、最精确的指标。这种论调在1999年达到了鼎盛时期。

下面我们通过案例来说明一下这种逻辑是如何影响人们的分析的。1998年，雷曼兄弟公司在一份报告中估计，1998年美国陆地光纤系统的总容量是当年实际使用容量的70倍。在正常的产业中，产能过剩的企业为了争得少量的利润而展开激烈竞争，进而拉低了产品或服务的价格。光纤产业的产能真的过剩了吗？雷曼兄弟的分析师这样写道：

为了充分利用过剩的容量，每位用户的带宽需求、用户数量以及每月的使用量都必须增加。如果美国的所有电话线都升级到T1的水平（每秒1.5兆字节），那么网络的数据容量就必须增至原来的24倍。因此，为了利用好剩余产能，就需要有更快的速度和更多的用户。

在这个时候，一位优秀的分析师应该认识到产能过剩的情况已经非常严重了。股市上却是另外一番风景。因此，基于股市行情，雷曼兄弟的报告在接下来的一段话中就进行了一番几乎令人崩溃的推理，表达了对股市行情传达的信息的极度信任：

我们相信电子商务将会呈现指数式增长，这有助于提高人们对于互联网带宽和数据服务的需求。计算机行业的权威也认为以后每个人都会拥有自己的电子代理人，都会从互联网上将数据下载到个人计算机中。此外，以后几乎每一台计算机都会借助一个芯片接入互联网来增强其功能，并将资讯传达给计算机用户和制造商。

在1999年底的一次会议上，我在午餐时间同一组战略顾问谈起这个问题。他们都对迫在眉睫的价格竞争避而不谈，一位来自波士顿咨询集团的顾问说："奎斯特通讯、环球电讯公司等新企业需要很多年才能获得足够的市场份额，才能同高价的国有公司竞争。"在随意的交谈中，所有人都提到了奎斯特通讯、世通公司、环球电讯公司等通信领域的新企业在股市上的表现。大家普遍认为这些企业在股市上的优秀表现充分证明了它们的商业战略是可行的，甚至是出色的。

那时，很多顾问的陈述只是对比了采取不同策略的公司在股市中的表现。他们认为股市行情足以说明一切，没必要辛辛苦苦地分析商业战略的内在逻辑。如果世通公司的股票价格增速高于斯普林特通讯公司和微波通讯公司（MCI），那么搞光纤环网业务肯定比单纯地做宽带网络运营商划算。"市场"说话了，就像神的旨意一样。

＊＊＊

2001年春季，我开始撰写环球电讯公司的案例。我对盖瑞·温尼克面临的形势非常感兴趣。他曾经利用"跨越大西洋"一期工程赚得盆满钵满，但那个项目就像是曾经的不动产交易一样。他花了7.5亿美元建造了"房子"，然后以20多亿美元的价格把其中的"公寓套间"出售，而且令人咂舌的是，他的公司市值达到了300亿美元。电信领域的客户都很精明，那他们为什么愿意支付那么高的价格呢？一个STM-1的成本还不到150万美元，他们又为什么愿意向环球电讯公司支付800万美元呢？投资者真的认为温尼克可以一次又一次复制这个奇迹吗？我想问问温尼克："当你的股票价格似乎已经被严重高估的时候，你会怎么做呢？"

撰写这个案例就像是同时间赛跑一样。我同温尼克约好的最后一次采访定在2001年12月的一天，但这次采访被取消了，因为那一天他的公司宣告破产。今天，这个电信巨头已经倒下很多年了，报纸和商业杂志开始列清单了，评出了那个时代的多名"流氓CEO"，而温尼克

赫然在列，处在清单的中间位置。但是这种分析方式就像1999年人们对该公司抱有过度期望一样愚蠢。环球电讯公司的遭遇只是一个缩影，反映了当时电信行业的整体动态：人们预期中的数万亿美元收入一直没有实现。

电信公司的光纤容量太多了。说到底，多少才算是太多呢？2001年，横跨大西洋的光纤容量总计16384个STM-1，足以让3500万人（一半在欧洲，一半在美国）每周7天、每天24小时不间断地向对方发送关于他们生活的实时视频。

重要的一点是，随着跨大西洋光纤容量的飙升，很快形成了一个次级市场。由于自身的容量用不完，原先那些客户便转售或短期出租这部分过剩容量。于是，很快就出现了激烈的价格战。1999年底至2002年初，跨大西洋光纤一个STM-1的价格跌到了325000美元，只有环球电讯公司原先要价的4%。

那么互联网领域的收入真的如人们预期的那样保持高位，并快速增长了吗？人们的预期中有两个是错误的。

首先，与乔治·吉尔德的预测相反，海底电缆的互联网数据传输量增速远低于陆地电缆。大多数互联网的数据传输都是本地的，而不是国际性的。此外，网络用户对快速反应的需要也迫使很多热门网站在各个城市增加了服务器，这就消除了对庞大的洲际带宽的需要。

其次，尽管互联网流量增速快，但并没有给运营商带来很高的收入。电信产业在处理“企业数据”时习惯收取高昂的费用，却没有弄清一个很基本的事实：互联网流量的快速增长主要是由于其价格太低，接近于零。互联网通信之所以实现了爆炸式的增长，是因为个人浏览网页、观看视频和收听音乐等。那种认为是大公司推动互联网发展，或者认为消费者为了使用互联网而愿意支付高昂费用的观点在现

实面前显然站不住脚。互联网数据传输的成本和价格双双下跌，跌速比互联网数据流量的增速还要快。

然而，如果你运用“五力模型”分析过产业结构，就可以预见到这种价格的暴跌。为什么人们忽视了这种分析呢？因为股市行情给人们留下了更好的期许，顾问、投资者、分析人士以及战略学者都被股市行情欺骗了。有人曾经对我说：“没错，它们的产品看起来非常完美，但一些新的事物也正在出现。市场给它们投了信任票。”这样一来，人们就失去了判断力。

＊＊＊

数百年来，数学家一直认为，在任何一个公理系统内，比如几何、算术或代数，一个命题非对即错。1931年，维也纳数学家库尔特·哥德尔证明这种直觉性认识是错误的，并提出充分复杂的逻辑系统是“不完整的”。也就是说，它们包含一些命题，在该系统中既无法证明它为真，也无法证明它为假。为了判断其真假，人们必须到这个系统以外寻求外部知识。

我认为这个观点也适用于人类。具体来说，当执行官和专家仅仅根据近期股市行情进行投资和管理时，从公司投资决策到交易员再到股票价格最后到公司决策，形成了一个封闭的循环。“市场精确地说明一切”的定理是这个循环的核心理念。光纤业务正是体现了这种封闭的循环，因为分析人士衡量“增长”的标准是装置容量的增幅。在封闭的系统内，跨大西洋电缆业务是否容量过剩的问题就是哥德尔所说的“不可判定命题”。要想回答这个问题，我们必须跳出这个封闭的系统，对整个形势进行独立的评估。

当政治领导人根据民意调查的结果制定公共政策时，也体现了相似的封闭循环。政府机构推广高杠杆率的抵押贷款是明智之举吗？从

民意和选举的逻辑上来判断，这个问题是不可判定的。只有仔细研究过去，看看其他国家的经验，才能回答这个问题。

当学校根据学生评分设计课程以及学生根据以往的评分申请学校时，也体现了封闭循环。在现代商学院中，是否应该要求研究生读某一本书也是不可判定的，为了打破这种循环逻辑，就必须研究一下哪些知识和原理更基础，而不是以当下流行的观点为依据。

从众心理和内在视角

2008年爆发的金融危机是由房地产抵押贷款泡沫破灭引起的，这次的泡沫是有史以来最大的。在泡沫积累的过程中，信贷标准越来越宽松，而宽松的信贷环境又推高了多种资产的价格，包括房地产和证券等。这些资产的新增价值随后又为新一轮借贷提供了抵押担保。最近的信贷泡沫在很大程度上是由房地产行业的抵押贷款导致的，但同时涉及其他很多交易，包括杠杆操作、大规模的企业并购、行业洗牌以及某些对冲基金等。

即便没有放松信贷，也会产生资产泡沫。20世纪90年代晚期，网络公司的股票价格越来越高，吸引了越来越多的投资者购买这些公司的股票，推动了其股价以更快的速度上涨。但由于几乎不存在杠杆操作，2000年的互联网泡沫破灭对其他经济部门的冲击较小。放松信贷导致泡沫破灭的冲击波在不同的公司、不同的人、不同的经济部门以及不同的国家之间来回震荡，原本可以是个人的损失，这样一来却变成了集体的灾难。

2008年，贝尔斯登公司倒闭的时候，杠杆率高达32∶1。实际上它的杠杆率可能超过50∶1，但每到月底，出于编制报表的考虑，该公司都会刻意降低杠杆率，它旗下的一些对冲基金的杠杆率更是高达

85∶1。雷曼兄弟的杠杆率与贝尔斯登的大致相当，花旗银行、美林证券和华尔街的其他公司的杠杆率也都不甘落后。

2006年底，贷款购房者只需要支付10%的首付，就可以在抵押贷款市场上获得一笔抵押贷款和附加贷款，这部分贷款相当于房价的90%。此外，他们还可以通过贷款来购买家具和日常消费品。到2007年，过度杠杆化的操作犹如瘟疫一般在华尔街和贷款购房者之间扩散。

和其他历史时期、其他国家的信贷泡沫一样，只要用于抵押的那部分资产的价值继续上涨，即便泡沫化程度越来越高，形势似乎依然一片大好。在上涨过程中，资产价格不断推高，交易员、企业、购房者以及银行都感到股票、不动产以及公司等资产的价值能够为房贷提供担保。他们觉得以这种资产作为抵押能降低放贷风险，也能有一种安全感。

在动画片《公路奔跑者》（*Road Runner*）中，有一个场景是这样的：大笨狼怀尔拼命地往悬崖边跑，跑出悬崖很远之后才发现自己已经踏空，然后掉了下去。只要出现一个温和的通货紧缩，就会刺破资产泡沫，从而引发崩盘。由于资产价格开始下降，之前利用高杠杆率的抵押贷款购买了严重泡沫化资产的人就会发现，他们的脚下已经踏空了。这时，比较精明的人就会在资产价值彻底丧失之前，争先恐后地抛售他们手中的泡沫化资产，而此举会加速资产价格的下跌。资产价格下跌在更多的泡沫化资产所有者中间引发恐慌，导致他们也争先恐后地抛售。这个过程就是“解套”或“去杠杆化”。**当一大批人企图同时解套时，抛售的压力就导致资产价格下降的幅度更大，下降的速度也更快**。突然缓过神来的银行家们也开始采取紧缩银根等一系列措施，希望去杠杆化，这就减少了市场上可用的信贷。经济增速放缓导致更多的违约和更多的恐慌性抛售。这种从债务到资产抛售，到资产价格下跌，再到更多的违约以及更多的资产抛售，就是所谓的“资产通缩”——这个理论是经济学家欧文·费雪在20世纪30年代的“大

萧条”时期最先提出来的。放松信贷加速了繁荣，也加速了经济萧条的到来。

如图18－1所示，美国家庭债务与收入的比率呈现不断上涨的态势，这里的家庭债务包括房贷、车贷以及消费信贷。1984年，一般的家庭将每年税后收入的60%用于还债，而到2007年，这个数字达到了130%。

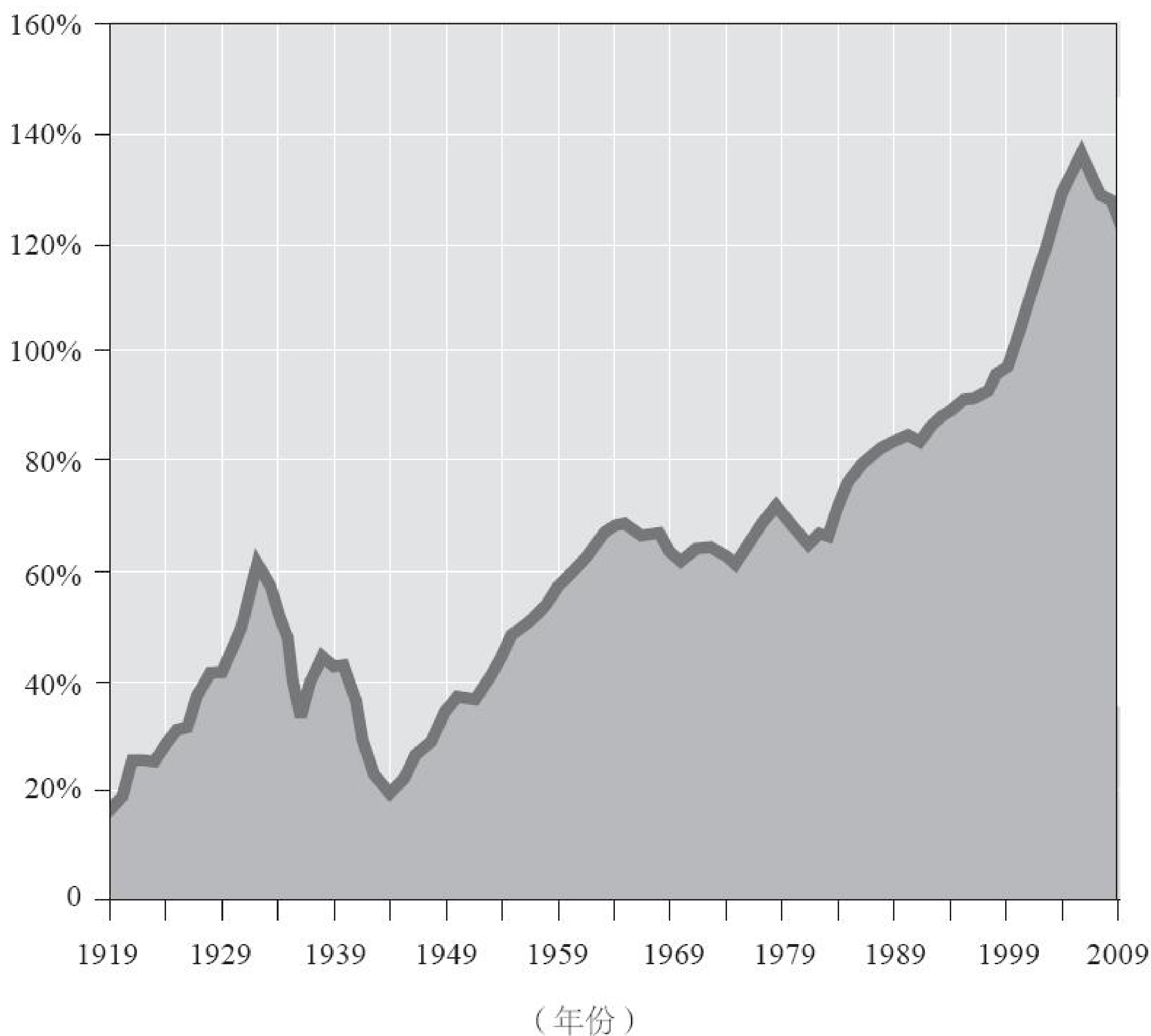


图18－1 美国家庭债务与收入的比率（1919—2009年）

20世纪八九十年代，虽然媒体的报道普遍比较关注政府债务问题，但有一点肯定是令人惊讶的，即相对于整个经济体而言，政府并没有疯狂借贷，家庭和金融机构的贷款才真正创造了爆炸式的增长。家庭债务从1984年开始飙升，到1988年的时候已经超过了政府债务，而后继续增加，一直到2008年经济衰退才有所放缓。

你可以指责愚蠢的民众和唯利是图的贷款经纪人，但这场危机是华盛顿和华尔街的错误决策导致的。华盛顿应该对整个经济体，尤其是金融业进行监管，确保其稳定和健康，而华尔街应该是定价和弱化风险的专家。但在这起事件中，二者都严重失职。这种情况是如何发生的呢？他们到底在想什么呢？

这场灾难，和约翰斯顿水灾、兴登堡号飞艇大火、新奥尔良市在卡特里娜飓风中遭受重创、英国石油公司漏油事件等灾难都是人祸，都是由人们判断失误和行为失误共同造成的，这种失误主要体现在以下5个方面。

1.过度设计。设计者不清楚自己建造的系统的失灵模式和失灵后果，这超出了他们的理解能力或分析能力。2008年金融危机之前的10年间，他们设计出了很多新的金融工具，但谁都弄不明白也无法预测这些金融工具出现问题的方式和后果。

2.顺境谬论。我所说的“顺境谬论”是指，人们总是认为前一段时间没有地震和暴风雨就意味着以后也不会有什么风险。金融业进行风险评估的一贯做法就是看历史上的价格波动情况。存在严重设计缺陷的系统，比如兴登堡号飞艇、新奥尔良市的堤坝、以房价永不下跌为前提而设计的大量证券等，在崩溃之前不一定显露出其缺陷。崩溃是肯定的，但在崩溃之前不一定有一段震荡或波动的历史。重要的是，这种崩溃不是因为出现了什么不可预见或者概率极小的事情。也

就是说，金融界所谓的“黑天鹅”或“尾部风险”，是由其内在的设计缺陷导致的，这就决定了其崩溃是不可避免的。

3.很多组织和个人都偏好风险的激励。如果你在形势好时获得巨额利润而其他人却在形势差时蒙受损失，那你就是在追逐风险。美国联邦政府愿意帮助那些无力偿还债务的大型企业、地方政府等度过困难时期。比如，1975年，联邦政府出资帮助纽约市政府度过财政危机，1984年帮助伊利诺伊大陆银行度过危机，尤其是1998年出资帮助长期资本管理公司度过危机。这种做法是一种错误的鼓励，是让人们不计后果地去冒险。此外，在金融业中，高管的报酬和经纪人的佣金一直在上升，而不是在下降。既然这些重要的角色并没有处于被动地位，那么在联邦政府的错误鼓励下，他们就会更加肆无忌惮地去冒险，也就增大了经济运行过程中的风险。

4.从众心理。当我们对某个事物不了解时，注意观察他人的行为或许是明智的，因为我们心里会假设肯定有人比自己知道得多。但如果其他人知道的和我们一样多，那么这个相互模仿的过程就会导致所有人采取同样的行动，导致所有人都认为肯定有其他的人在关注基本面。

5.内在视角(注)。这是普林斯顿大学教授、诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼与其合作伙伴——西澳大利亚大学的丹·洛瓦洛共同提出的，有内在视角的人往往会忽视相关的数据，总是会说“这次的情况会不同”。

其中，从众心理和内在视角这两个问题需要特别注意，尤其是在分析2008年金融危机时。一个优秀领导者的重要优点就是全面考虑、冷静判断，这有助于削弱从众心理和内在视角的作用。

由于内在视角的影响，人们往往认为他们自己、他们的小组、他们的项目组、他们的公司或者他们的国家是特殊的，是与众不同的。

比如，一项统计数据指出，在开车时接打电话会使发生事故的概率提高4倍，与醉酒驾驶出事的概率相当，虽然很多人都知道这个数据，但他们往往认为自己的驾驶技术高超，统计数据不适用于自己。同样，虽然我们知道大多数新开的饭店都会以失败告终，但很多有创业精神的人总是认为自己开的新饭店是与众不同的。

在2008年的金融危机中，这种内在视角非常普遍，几乎成了普遍信奉的个人准则和信念，虽然无法证明是否正确，却是各种观点、政策和行动的基础。“其他国家和其他时代的经济史与现代美国关系不大”的观点甚嚣尘上，在金融危机的发酵过程中起了关键作用。同时，人们普遍相信美联储在汇率管理方面的专长能够消除大的经济波动，认为时代已经变了，那种经济动荡的时代已经一去不复返了；人们认为美国“深入发展和流动性良好”的金融市场有能力抵抗并消化导致动荡的因素；人们还盲目相信华尔街推出的各种新工具，认为它们在管理、定价和抗风险等方面具有出色的能力。所有这些盲目的信念都是人们认为别人那里发生的事情以及历史上发生过多次的事情，并认为它们不会卷土重来，结果导致房价不断上涨，太多太多的信贷流向了各个经济领域。

但从外围来考察美国的形势，几乎不存在任何复杂性。国际社会已经有明显的证据表明，信贷热潮，尤其是房贷催生的信贷热潮，肯定会引起严重的经济问题，不仅频频发生，破坏性也是很大的。其实，过去50年里，在经济合作与发展组织的21个发达经济体中，已经出现了28次严重的楼市盛衰循环和信贷危机。宾夕法尼亚大学沃顿商学院的理查德·赫林与苏珊·瓦赫特指出：“即使没有银行业危机，房地产市场也会出现盛衰循环。即使没有房地产市场的盛衰循环，银行业也会出现危机。但在多种制度安排下，这两种现象是相互联系的，在发达国家和新兴经济体中都是如此。”

回顾美国历史我们就会发现，由于根深蒂固的政治因素和文化因素，放松信贷和房地产市场繁荣的危险结合曾经出现过很多次。将近两个世纪以来，美国联邦政府一直在鼓励人们开拓并定居在无主土地上，鼓励农场私有制，现在又鼓励人们买房置业。这种方案将民粹主义者同房屋私有论者联合起来，房屋私有论者认为如果一个国家人人都拥有自己的私产，就能有效地防止出现寡头政治和集权主义的暴政。这种方案还团结了民主党和共和党、富人和穷人、华尔街的投资分子和小镇上的保守居民。

普通的工人阶层和移民正是这种方案号召的对象，但他们没有足够的财力一次性地买房置业，甚至常常连首付都交不起。因此，政治上和金融上就出现了很多创新工具，帮助这些开拓者、农场主和潜在的购房者获得信贷。当形势不好的时候，就加大了违约风险，整个经济都会遭到创伤。

1819年，美国爆发了第一次经济大萧条，直接原因就是政府通过放松信贷出手大片公共土地，尤其集中在田纳西州、密西西比州和亚拉巴马州。当时农产品价格很高，棉花的价格更高，这就吸引了很多开拓者从杠杆率非常高的国有银行大举借贷，用来购买土地和农用物资，由此引发农作物产量大增。同时，欧洲的农业在拿破仑战争结束后逐渐恢复，导致农产品价格在1819年出现大幅下降。1818年，棉花的价格是每磅31美分；1819年，价格下跌了一半；到了1831年，价格则下降到每磅8美分。土地价格也随之下跌，于是出现了大批违约现象。雪上加霜的是，美国第二银行当时迫不及待地收回贷款，并且要求债务人用铸币偿还债务。这场信贷危机蔓延到城市，导致费城的房价下跌了75%，数以千计的人在债务人监狱[注]憔悴度日。

18年后，也就是1837年，美国又出现了一次大恐慌，原因是联邦政府出售了3000英亩的公有土地。这片土地形成了今天美国中西部的很大一部分。开拓者购买土地的资金主要来自各州新成立的银行，而

这些资金主要是以纸币形式贷出去的。印第安纳、伊利诺伊等州预计这片新土地肯定会带来高额的税收收入，并为各种开发项目，尤其是修运河项目大开借贷之门。当人们对这些纸币的信心开始动摇时，紧接着便出现了崩溃局面，美国将近一半的银行被拖垮，土地价格惨跌，然后便是长达6年的大衰退。

内战结束后，美国开始修建横亘东西部的铁路。联邦政府迫切希望开发西部，将大片土地给予参与修建铁路的公司。比如，北太平洋铁路公司获得了政府赠予的大片土地，从芝加哥延伸至太平洋，面积相当于新英格兰地区那么大。这些铁路公司发行债券，通过经纪人、经销商和销售员在北美和欧洲打折销售。

北太平洋铁路公司提出的商业理念大胆得令人难以置信：将大片土地出售给开拓者和贫穷的移民。这会吸引大批人来到西部定居，而这些新定居者对商业铁路运输的需求最终又会使自己收回修建铁路的费用。到了1870年，该公司在欧洲发行的债券已经超过了10亿美元，其代理人在北欧地区四处寻找习惯寒冬气候的人，说服他们移民到美国西部拓荒定居。这部分移民就是加里森·凯勒笔下沃伯根湖居民的祖先。随着西部地区定居的人越来越多，银行给他们提供的贷款也日益增多，这部分贷款帮助这些新移民购买土地、种子和牛，帮助他们修建家园和城镇。

当这个巨大的信贷泡沫破灭时，就产生了毁灭性的后果。1873年9月，纽约证券交易所连续关闭10天，紧接着便是银行和企业倒闭的连锁反应，倒闭的企业约18000家，其中包括美国1/4的铁路公司，失业率高达14%，美国的劳工运动开始兴起。

20年后，到1893年，美国再次出现了金融危机。这次危机是由铁路债券的失败和农场的倒闭引发的。随着农产品价格不断下滑，一大批杠杆率较高的新农场纷纷倒闭。这次价格跳水不属于价格波动，而

是农场生产率逐渐提高以及西部越来越多的土地得到开垦的必然结果。失业率高达12%，美国经济直到1900年也没有恢复。

与此同时，澳大利亚墨尔本在19世纪晚期也爆发了一场严重的金融危机。从1880年开始，政府开始借钱投资铁路、港口、供水系统和城市运输。尽管墨尔本不缺土地，而且到1886年时墨尔本是世界上面积最大的城市之一，但是一场投机性的投资推高了土地价格，远远高出伦敦或纽约的水平。迈克尔·坎农在其经典著作《土地热》一书中这样描述当时的情景。

19世纪80年代的“土地热”主要有两个原因：第一个原因是建房基金会的领导们乐观地认为那里的家庭会同时建房，会使土地价格居高不下，因此鼓励投资者申请贷款，但贷款利率较高；第二个原因是人们坚信土地投资不可能赔钱，这种观点一直延续到今天。

1891年，土地泡沫破灭了，也产生了毁灭性的影响。墨尔本几乎没有了流动资金，无论土地价格定到多少都没有人用现金购买。股价惨跌，墨尔本市电车公司的股价暴跌了90%。大批银行和企业倒闭，经济陷入大萧条。一场轰轰烈烈的工会运动随之爆发，墨尔本的增长和人们的信心至少停滞了一代人之久。

在美国，19世纪的信贷危机主要是由开发西部土地和修建铁路过程中的不当决策引起的。在20世纪的大部分时间里，引发信贷危机的主要原因出现了转移，房地产泡沫成为主因。在房地产领域，由于不计其数的政府政策、减税措施、调控措施、监管机构以及其他工具的推动，拥有房屋的人数不断增加。托马斯·杰斐逊原来设想一个国家的公民都有自己的农场，能够自给自足。到今天，这个愿景出现了变异，虽然拥有房屋的人数大增，但抵押贷款数额也日益提高。一年之中，人们需要工作100天来缴税，另外还需要工作125天以支付抵押贷款。

1922年，赫伯特·胡佛总统实行“拥有你自己的住房”计划，鼓励人们购房置业。后来，富兰克林·罗斯福总统设立联邦住宅管理局和房利美，哈里·杜鲁门总统时期通过了《退伍军人权利法案》，进一步推动人们购房置业。现在，少数族裔对购房置业的重视是从比尔·克林顿时代开始的。1995年，克林顿承诺在2000年之前将拥有房屋的人的比重从65%提高到67.5%，这就意味着增加几百万的业主。他在“全国居者有其屋战略”中提出，要“降低交易成本……减少首付要求……在全国房地产市场增加替代性融资产品的可用性”。在美国房屋和城市发展部部长亨利·西斯内罗斯的领导下，申请抵押贷款的标准降低了，原先需要有5年的稳定收入，现在只需要有3年稳定收入就可以了。原来需要同申请贷款者面对面访谈，现在申请者只要提交一些纸质材料就行了。而借贷者也不需要设立办公室，只需要一个电话。小布什总统执政初期，更是大力推动“居者有其屋战略”，他提出了一个计划，宣布将非洲裔和西班牙裔的房屋所有者增加550万人。

尽管历史上和国际社会中的大量证据表明，放松信贷推动房地产繁荣之后，必然会导致严重的后果，但决策者、经济学家和金融界领导者们仍然不遗余力地用一系列基于内在视角的观点和原则为现状辩护。例如，尽管次贷危机于2007年底开始逐渐扩散，美国财政部部长亨利·保尔森仍继续赞扬美国的金融市场“深入发展和流动性良好”，并极力向中国宣扬这一体制的优点：

随着我们对风险的重新评估和定价，美国经济也面临着来自房地产市场和资本市场的挑战。这个时期，美国深入发展和流动性良好的金融市场将会在维护稳定方面发挥至关重要的作用，正如其向置业者提供贷款、将美国的房屋自有率提高到69%一样。中国也需要进一步开放金融业，发展资本市场，为继续实现包容性的经济增长提供所需的资金。

华尔街大亨、经济学家和政治领导人的从众心理让保尔森信心大增。在赞扬美国金融市场深入发展和流动性良好的同时，这些人都回避了一系列负面因素，比如信贷标准过于宽松、杠杆率过高、存在一大批不好定价的衍生证券、公司高管带来了隐性风险却还能拿到巨额奖金等。

除了赞扬美国金融市场之外，人们还盲目地崇信美联储的能力。很多专家对杠杆率日益攀升不屑一顾，认为是美联储的货币政策降低了整体经济运行中的风险。时任美联储主席的本·伯南克在2004年对东部经济协会发表讲话时说：

过去20年左右的时间里，经济形势中最显著的特点之一就是宏观经济动荡性大大降低……20世纪80年代以来，实际产出季度增长率的波动性下降了一半（根据标准偏差衡量），而季度通胀的波动性也下降了2/3左右。几位分析人士在写到这个话题时，将产出和通胀的波动性双双下降的现象称为“大稳健”。

他在2004年发表这篇讲话的时候，美联储的短期目标利率低至2.25%，抵押贷款数量飙升，房价开始快速上涨。为什么这些都没能给人们敲响警钟呢？因为政府在计算通货膨胀率时没有把房价计算在内，只包括了租房价格。因为房主预计未来会有更大的资本收益，而租金没有上涨。此外，美国从其他国家，尤其是从中国进口大量廉价衣服、电子产品、家具等商品，这使美国消费品价格保持在低位。越来越多的穷人从墨西哥和中美洲移民到美国，在私营部门就业之后，工资水平又被压低。因此，对于美联储而言，经济发展似乎进入了一个新时期，他们不需要大幅提高消费品价格和工人工资，实施低利率政策也能推动经济增长。

除了相信一切尽在美联储掌控之中以外，决策者和金融界领导者还坚信金融工程和衍生证券的价值。尽管有人警告过这些金融工具是新生事物，还没有经过检验，但占据主导地位的论调却认为经济正在

增长，金融行业日益繁荣，因此这些新的金融工具肯定在发挥一些有益的作用。下面是时任美联储主席的艾伦·格林斯潘在2005年发表的讲话：

期权定价和其他复杂的金融产品的观念创新……已经极大地降低了规避风险的成本，并提供了规避风险的机遇，这在数十年前是不容易做到的……2000年以前，金融动荡都会造成严重的后果，但2000年那次股市泡沫破灭之后没有大型金融机构违约，而且经济运行的前景比很多人预料的要好得多。

同样为美国金融体制唱赞歌的还有第73任财政部长蒂莫西·盖特纳，2006年，他在担任纽约联邦储备银行行长的时候这样讲道：

我们正处在新一轮金融创新大潮之中。目前发生的变化是有史以来最大的，风险转移工具和风险管理工具迅速增加，非银行金融机构在世界资本市场上的作用逐渐增强，各国金融体系的一体化程度大大提高。

这些变化给金融体系带来了极大的好处。金融机构能够更加有效地评估并管理风险。通过更加多元化的金融中介，金融风险在美国国内乃至国际的扩散范围更加广泛。

《旧约》教导我们：“骄傲在败坏以先，狂心在跌倒之前。”回顾历史，我们可以从伯南克、格林斯潘和盖特纳的讲话中听出他们的狂妄自大。他们宣称美国金融体系的新工具具有这样那样的优点，但实际上证据不足。只是因为出现了很多便捷的金融衍生品和新的证券，只是因为还没有出现崩溃和暴跌，但这并不意味着不可能或不会出现。要想证明这些金融界名人对金融系统流露出来的信心，需要经受房地产市场、经济周期、利率、通货膨胀等各种现实条件的长期压力测试。

* * *

从众心理迫使我们认为一切事情都很好或不好，因为别人都那样说。内在视角迫使我们忽视其他时期和其他地方的教训，认为我们的公司、我们的国家、我们的新企业以及我们的时代是不同的。抵制住这两种倾向是很必要的。要做到这一点，你可以关注与众人附和的论调相反的现实数据，并吸取其他人和其他地方的历史教训。

---

1. 内在视角指的是管理者常常相信自己的成功概率要远远高于统计结果。他们认为自己不会重蹈前人的覆辙，相信自己比普通人更有才华、更果断，或者更精明能干。——译者注
2. 债务人监狱不同于现代的任何机构。一个人如果无力还债就有可能被监禁于此，直至他还清债务的那一天，债务人的家人也会和他一起住进监狱。有的人被经年累月地监禁于此。——译者注